

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DU CIDRE : LE CAS DU CIDRE DE  
GLACE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
JOSEPH SARR

NOVEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ma directrice de recherche, la professeure Camélia Dumitriu, pour sa disponibilité, son soutien et sa rigueur tout au long du processus de rédaction de ce mémoire. Son travail, sa rigueur, ses conseils et son encadrement exceptionnel m'ont permis de continuellement améliorer mon projet de recherche.

*Merci, Madame.*

Je remercie mes parents qui m'ont donné la chance de fréquenter l'école à une époque et dans un environnement où les études des enfants pouvaient facilement être rayées de la liste des priorités.

Merci à ma famille et à mes amis qui n'ont jamais cessé de m'encourager dans la poursuite de mes études. Une mention spéciale à Marie-Julie, ma femme, pour ses encouragements, son soutien moral et financier, sa patience et son amour. Merci aussi à ma fille, Maya Kaloo, ma plus grande source de motivation, pour son amour.

*Merci à tous.*

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	x
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
L'ANALYSE DE L'INDUSTRIE :UNE REVUE DE LITTÉRATURE.....	4
1.1. Définition de l'étendue de l'analyse : quel environnement faudrait-il analyser?.....	6
1.2 Définition de l'industrie.....	9
1.3 Les modèles d'analyse de l'industrie.....	11
1.3.1 Le modèle d'analyse d'une industrie proposé par Grant (2007).....	12
1.3.2 Le modèle des cinq forces de la concurrence proposé par Porter (1983).....	17
1.3.3 Le modèle d'analyse des neuf forces de Fleisher et Bensoussan (2007).....	23
1.3.4 Les modèles de positionnement stratégique des compétiteurs dans une industrie donnée.....	26
1.3.4.1 Le modèle matriciel «Produits/marchés ».....	26
1.3.4.2 Le positionnement sur la chaîne de valeur de l'industrie.....	28
1.3.4.3 Le positionnement des compétiteurs sur chaque segment (Allaire et Firsirotu, 2004).....	30
1.3.4.4 Le positionnement des compétiteurs selon les groupes stratégiques (Allaire et Firsirotu, 2004).....	31
1.3.5 Le modèle d'affaires propre à l'industrie (Rust et Metters, 1996; Rosen, 2006; Johnson et al., 2008; Fleisher et Bensoussan,2007).....	32
1.3.6 La méthode d'analyse McKinsey (les 7S).....	35
1.3.7 La matrice de l'analyse de l'attractivité du secteur proposée par McKinsey.....	37
1.3.8 Le modèle d'analyse de l'industrie proposé par McGahan (2004).....	38
1.3.9 Le modèle d'analyse des industries globales (Diana Farrell, 2004).....	41
1.3.10 L'analyse SWOT.....	43
1.4 Conclusions sur les modèles d'analyse de l'industrie et implications pour notre recherche.....	45

CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	52
2.1 Le cadre conceptuel de notre projet de recherche.....	52
2.2 Méthodologie de recherche.....	54
2.2.1 Choix de méthode de recherche.....	54
2.2.2 Choix des cas.....	56
2.2.3 Échantillonnage.....	56
2.2.4 Collecte des données.....	57
2.2.5 Analyse des données.....	59
2.2.6 Validité et limites de l'étude.....	60
2.2.7 Considérations éthiques.....	62
CHAPITRE III	
L'ANALYSE DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DU CIDRE BASÉE SUR LE MODÈLE D'AFFAIRES : LE CAS DU CIDRE DE GLACE.....	63
3.1 Définition de l'industrie québécoise de cidre et du marché pertinent.....	64
3.1.1 Première approche : le cidre de glace québécois est un produit de l'industrie de la pomme.....	67
3.1.2 Deuxième approche : le cidre de glace québécois est un produit de l'industrie des boissons alcoolisées.....	70
3.1.3 Troisième approche : le cidre de glace québécois est une boisson de table.....	73
3.1.4 Conclusions sur la définition de l'industrie du cidre.....	73
3.1.5 Le segment industriel du cidre de glace.....	74
3.2 L'analyse de l'industrie québécoise du cidre basée sur le modèle d'affaires.....	76
3.2.1 La chaîne de valeur de l'industrie du cidre.....	80
3.2.2 La structure des coûts de l'industrie.....	86
3.2.3 L'architecture des revenus dans l'industrie.....	99
3.3 Conclusions.....	101
CHAPITRE IV	
L'ANALYSE DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DU CIDRE BASÉE SUR LE MODÈLE DES « NEUF FORCES » : LE CAS DU CIDRE DE GLACE.....	104
4.1 Force F1 : Environnement légal et réglementaire.....	104
4.2 Force F 2 : Environnement politique.....	112
4.3 Force F 3 : Environnement économique.....	114

4.4	Force F 4 : Environnement social et habitudes de consommation.....	118
4.5	Force F 5 : Le pouvoir des fournisseurs.....	125
4.6	Force F 6 : les acheteurs et les réseaux de distribution.....	132
4.7	Force F7 : les entrants potentiels et les barrières à l'entrée.....	150
4.8	Force F8 : la dynamique de la compétition dans l'industrie québécoise du cidre et plus particulièrement dans le segment industriel de cidre de glace.....	155
4.9	Force F9 : les produits substitués.....	170
4.10	L'analyse des facteurs de succès clé dans l'industrie.....	174
4.11	Conclusions de l'analyse des neuf forces de l'industrie québécoise de cidre et plus particulièrement du segment industriel de cidre de glace.....	176
CHAPITRE V		
DISCUSSION DES RÉSULTATS, CONCLUSIONS FINALES ET AVENUES DE RECHERCHES FUTURES.....		183
5.1	Conclusions à la base de notre revue de littérature et implications pour la recherche...	184
5.2	Conclusions au sujet du défi concernant la définition de l'industrie pertinente et des segments industriels.....	189
5.3	Conclusions au sujet du modèle d'affaires propre à l'industrie québécoise de cidre.....	191
5.4	Conclusions au sujet de la structure et la dynamique de l'industrie, y compris les forces en jeu, et leurs implications pour l'industrie québécoise de cidre.....	192
5.5	Conclusions au sujet des facteurs de succès clé de l'industrie québécoise du cidre.....	199
5.6	Les limites de l'étude et les avenues de recherches futures.....	200
BIBLIOGRAPHIE .....		203

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Les trois niveaux de l'environnement de la firme.....	7
1.2 De l'analyse de l'environnement à l'analyse de l'industrie .....	8
1.3 Le modèle d'analyse de Grant (2007) pour identifier les facteurs de succès clé .....	15
1.4 Les variables structurelles sous-jacentes aux cinq forces de la concurrence .....	19
1.5 Le modèle des neuf forces de Fleisher et Bensoussan (2007).....	24
1.6 L'analyse de la chaîne de valeur et son rôle dans l'analyse de l'industrie.....	29
1.7 Le modèle de positionnement stratégique basé sur les groupes stratégiques (Allaire et Firsirotu, 2004).....	31
1.8 Le modèle des 7S (McKinsey, 1982; 2004).....	36
1.9 Matrice de l'analyse de l'attractivité d'un secteur/d'une industrie (McKinsey).....	38
2.1 Le cadre conceptuel de notre projet de recherche.....	53
3.1 L'industrie du cidre dans le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).....	65
3.2 Première approche : le cidre de glace et l'industrie de la pomme au Québec... ..	68
3.3 Deuxième approche : le cidre de glace et l'industrie de boissons alcoolisées au Québec.....	71
3.4 Répartition des ventes dans la catégorie «Produits du terroir à base de pommes».....	72
3.5 La chaîne de valeur pour l'industrie québécoise du cidre de glace.....	81
4.1 Les dépenses en boissons alcoolisées dans les dépenses totales des ménages canadiens et québécois.....	116
4.2 Croissance démographique dans les régions canadiennes .....	121
4.3 La pyramide des âges au Canada .....	121
4.4 L'évolution des ventes de boissons alcoolisées au Canada.....	123
4.5 Répartition des variétés de pommes produites au Québec en 2008 .....	126
4.6 Les catégories des pommiers au Québec en 2004.....	128
4.7 Les circuits de distribution du cidre de glace.....	134
4.8 Évolution des ventes à la SAQ des produits du terroir québécois .....	145
4.9 Évolution des ventes de la catégorie «boissons à base de pommes» à la SAQ.....	146

4.10	Répartition de l'âge des exploitations artisanales productrices de cidre de glace au Québec.....	163
------	---	-----



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les quatre modèles structurels de l'industrie proposés par Grant (2007).....	13
1.2 Les facteurs de succès clé dans l'industrie. L'exemple des supermarchés traditionnels .....	17
1.3 Les variables du modèle des 5 forces de Porter (1983) .....	20
1.4 Les composantes de l'analyse PEST.....	25
1.5 Matrice d'analyse produit/marché (Fleisher et Bensoussan, 2007) .....	27
1.6 Matrice d'analyse du positionnement des compétiteurs (Fleisher et Bensoussan, 2007) .....	28
1.7 Grille d'analyse du modèle d'affaires d'une industrie (Fleisher et Bensoussan, 2007) .....	34
1.8 Les trajectoires de changement d'une industrie (McGahan, 2004).....	39
1.9 Une comparaison des modèles d'analyse de l'industrie .....	47
3.1 L'industrie du cidre et ses segments industriels en France .....	66
3.2 Le secteur de <i>jus-boissons</i> au Québec.....	69
3.3 Les produits du terroir québécois à la SAQ .....	71
3.4 Profil des entreprises participantes .....	78
3.5 Structure des coûts de l'industrie cidricole en fonction des trois maillons de la chaîne de valeur (Production de pommes, Transformation en cidre et commercialisation).....	88
3.6 Structure des coûts associés à la transformation des pommes en cidre .....	92
3.7 Les activités relatives à la commercialisation des cidres .....	95
3.8 Les sources de revenus dans l'industrie du cidre .....	100
4.1 Environnement légal et réglementaire concernant la production et la commercialisation du cidre de glace au Québec.....	105
4.2 Les normes spécifiques à la production du cidre de glace .....	108
4.3 Environnement légal et réglementaire : contenu de l'étiquette d'une boisson alcoolique.....	110
4.4 L'incidence du revenu des ménages sur la consommation d'alcool au Canada.....	115
4.5 Ventes de boissons alcoolisées des régions des alcools, des producteurs de vins et des brasseries, selon la valeur et le volume (boissons canadiennes et importées; données en milliers). .....	117

4.6	Profil du consommateur de cidre de glace tel que perçu par les producteurs .....	119
4.7	Volume des ventes par habitant (bière, vins rouge, et cidre) .....	124
4.8	Portrait global de l'industrie de la pomme au Québec .....	127
4.9	L'analyse du pouvoir de négociation des principaux fournisseurs de l'industrie québécoise de cidre de glace : synthèse des résultats .....	131
4.10	Les canaux de distribution utilisés par les producteurs rencontrés .....	135
4.11	Une synthèse au sujet des réseaux de distribution de cidre au Québec .....	138
4.12	Évolution des ventes de cidre de glace à la SAQ .....	146
4.13	L'analyse du pouvoir de négociation des principaux acheteurs et distributeurs pour l'industrie québécoise de cidre de glace : Synthèse des résultats .....	149
4.14	Caractéristiques agronomiques des vergers traditionnels et nains au Québec .....	152
4.15	L'analyse de la menace des potentiels entrants dans le segment industriel du cidre de glace : synthèse des résultats .....	155
4.16	Les producteurs québécois de cidre de glace: deux groupes stratégiques .....	158
4.17	Les entreprises québécoises productrices de cidres .....	160
4.18	Répartition géographique des producteurs de cidre de glace au Québec .....	162
4.19	Conclusions sur l'analyse de la rivalité entre les firmes dans l'industrie québécoise du cidre de glace. ....	169
4.20	Comparaison des prix entre le cidre de glace, le vin de glace et le Porto .....	172
4.21	L'analyse de la menace des produits substitués du cidre de glace : synthèse des résultats .....	173
4.22	Les facteurs de succès clé dans le segment industriel du cidre de glace de l'industrie québécoise du cidre .....	176
4.23	Résumé de l'analyse des quatre forces de l'environnement général .....	177
4.24	Résumé de l'analyse des cinq forces de la compétition dans le segment industriel du cidre de glace. ....	178
5.1	Synthèse des conclusions tirées de notre revue de littérature portant sur les modèles d'analyse de l'industrie .....	187
5.2	Résumé de l'analyse des cinq forces de la compétition dans le segment industriel du cidre de glace. ....	195

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AAC	Agroalimentaire et agriculture Canada
ACI	Accord sur le commerce intérieur
ASRA	Assurance stabilité des revenus agricoles
ARLA	Agence de réglementation à la lutte antiparasitaire
BAA	Boissons alcooliques artisanales
CAQ	Cidriculteurs artisans du Québec
CARTV	Conseil des appellations réservées et des termes valorisants
CGP	Code de gestion des pesticides
CTI	Classification type des industries
FPPQ	Fédération des producteurs de pommes du Québec
FADQ	Financière agricole du Québec
GICS	Global Industry Classification Standard
ISQ	Institut de la statistique du Québec
LPA	Loi sur les produits antiparasitaires
MAPAQ	Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation
MDDEP	Ministère du développement durable, de l'environnement et des parcs
MDEIE	Ministère de développement de l'innovation et de l'exportation
RACJQ	Régie des alcools des courses et des jeux du Québec
RCES	Règlement sur le captage des eaux souterraines
REA	Règlement sur les exploitations agricoles
REPEX	Regroupement des professionnels de l'exportation
RMAAQ	Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec
SCIAN	Système de classification des industries de l'Amérique du Nord
SAQ	Société des alcools du Québec
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats
UPA	Union des producteurs agricoles

## RÉSUMÉ

Depuis la publication du modèle d'analyse des industries par Michael Porter dans les années 1980, ce domaine de recherche a attiré de nombreux chercheurs qui se sont intéressés à l'analyse d'une certaine industrie, à un certain moment, dans une certaine région géographique.

Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons de comprendre, décrire et expliquer les défis reliés à l'analyse de l'industrie, à travers une étude de cas portant sur l'industrie québécoise du cidre et sur les particularités du segment du cidre de glace. À la base d'une recherche à la fois *descriptive* et *explicative*, nous examinerons la structure et la dynamique de cette industrie, et plus précisément du segment du *cidre de glace*. Nous avons formulé les questions de recherche suivantes : **a)** Quelles sont les forces en jeu dans cette industrie et comment influencent-elles sa dynamique? **b)** Quelle est la structure spécifique de cette industrie au Québec et comment ces particularités de nature structurelle influencent-elles la rivalité au sein de l'industrie? **c)** Quels sont les défis des joueurs dans cette industrie?

Pour mener cette recherche, nous avons choisi la méthode de cas (Yin, 2003) et avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les dirigeants de sept cidreries québécoises et avec deux membres du Regroupement des professionnels de l'exportation (REPEX).

Ce mémoire s'articule autour de cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous avons exploré, à travers une revue de la littérature, divers modèles d'analyse d'une industrie. Le second chapitre présente notre cadre conceptuel et notre méthodologie de recherche. Les chapitres III et IV portent sur notre analyse de cas et sur les résultats de cette analyse. Ainsi, il ressort de notre analyse (chapitre III) que les cidreries québécoises productrices de cidre ont un important degré d'intégration verticale. Nous avons aussi identifié les principales composantes de la structure des coûts et de l'architecture des revenus de l'industrie. Le cadre d'analyse des «*Neuf forces*», nous a permis aussi d'identifier les principaux déterminants de la structure et de la dynamique de l'industrie québécoise de cidre et du segment de cidre de glace, les défis des joueurs de l'industrie et les facteurs de succès clé de cette industrie (chapitre IV). Enfin, le chapitre V, présente nos conclusions finales et nos recommandations, les limites de l'étude et les avenues de recherche future.

Cette analyse nous a permis de vérifier la validité de divers cadres d'analyse de l'industrie proposés par les chercheurs, et de saisir certaines limites de ces cadres d'analyse. Il ressort aussi de cette recherche que l'analyse d'une industrie présente toujours plusieurs défis pour le chercheur malgré la variété des modèles d'analyse disponibles. Au-delà de la difficulté du choix de modèle, le chercheur fait face au défi de la définition de l'industrie pertinente, et donc de l'établissement des frontières de l'industrie à analyser. De plus, l'industrie que nous avons analysée pose le défi de l'accessibilité des données qui caractérise souvent les marchés de niche. En effet, il y a peu de données statistiques sur l'industrie et la taille relativement petite des firmes en place au Québec et leur mode de gestion (entreprise familiale) rendent encore plus difficile l'accès aux données. Enfin, nos suggestions de futures avenues de recherche vont surtout dans le sens d'une meilleure connaissance de l'industrie de cidre et surtout de son segment industriel du cidre de glace.

Mots-clés : analyse de l'industrie; analyse qualitative; étude de cas; industrie québécoise du cidre, cidre de glace.

## INTRODUCTION

Depuis la publication du modèle d'analyse des industries par Porter au début des années 1980, ce domaine de recherche a attiré de nombreux chercheurs qui se sont surtout intéressés aux industries globales<sup>1</sup>. Ainsi, Gao (2008) s'est intéressé au cas de l'industrie automobile, tandis que d'autres chercheurs ont investigués l'industrie des produits cosmétiques (Farhoomand et al., 2005), celle des ordinateurs (Dedrick et Kraemer, 2002), celle des sucreries (Palma, 2006), celle des biotechnologies (Piña-Stranger, 2010), etc.

En utilisant le modèle des *cinq forces* de Porter, ces chercheurs ont cherché à comprendre la dynamique d'une certaine industrie, dans une certaine région du monde, et à un certain moment, et de produire une base de connaissances au sujet de cette industrie.

Lorsque l'analyse concerne les industries globales, les données sont généralement disponibles au niveau de chaque pays (statiques nationales) mais aussi au niveau global, car ces industries sont classées dans le GICS<sup>2</sup>. Par contre, dans le cas des marchés de niche<sup>3</sup>, les données sont plus difficilement accessibles. En effet, lorsque les industries ne sont pas classifiées, ni par le GICS, ni par le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et autres systèmes de ce genre, il n'existe pas de données statistiques au niveau national. De plus, les compétiteurs sont souvent de petite taille, ce qui rend l'accès aux données encore plus difficile.

Cette recherche porte sur ce deuxième type d'industries. Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons de comprendre, décrire et expliquer les défis reliés à l'analyse de l'industrie, à travers une étude de cas portant sur l'industrie québécoise du cidre et sur les particularités du segment industriel du cidre de glace. Nous nous proposons d'investiguer et d'analyser cette industrie en utilisant deux modèles d'analyse d'une industrie ou d'un secteur.

L'histoire du cidre au Québec est très étroitement associée à la colonisation française. Il semblerait que Jacques Cartier en aurait rapporté des tonneaux dans les cales de son bateau.

---

<sup>1</sup> Telles que définies par Farell, 2004

<sup>2</sup> Global industry Classification Standard développé par Morgan Stanley Capital International (MSCI)

<sup>3</sup> Tels que définis par Allaire et Firsirotu, 2004

Les premiers plans de pommiers de la Nouvelle-France auraient fait le même trajet à partir de la Normandie (Martin, 2002). Ces pommiers furent plantés par les communautés religieuses comme les pères sulpiciens qui ont cultivé le premier verger sur les flancs du Mont-Royal à Montréal et ont mis en place le premier pressoir vers 1650 (CAQ, 2010<sup>4</sup>; Leroux et Perron, 2009). Au fil des années et des siècles, la production de cidre au Québec a pris de l'ampleur et plusieurs petits producteurs à travers le territoire ont commencé à en produire.

En 1921, pour des raisons administratives (oubli de la *commission des liqueurs* d'inclure le cidre dans la nouvelle réglementation), la production et la consommation de cidre sont devenues illégales au Québec. Même si certains ont continué d'en produire et d'autres d'en boire discrètement, le cidre a frôlé la disparition au Québec jusqu'en 1970 (Leroux et Perron, 2009).

C'est en 1970 que le gouvernement légalise la production de cidre et l'offre et la demande de cidre explosent dans la province. Pour répondre à cette demande croissante, plusieurs cidreries de l'époque sacrifient la qualité pour la quantité. Ainsi d'après Leroux et Perron (2009 : p. 15) « En 1972, 11 cidreries étaient en opération et produisaient plus de 20 millions de litres de cidre annuellement. Comparé à environ 1 million de litres en 2008, on pourrait penser que le cidre québécois vivait les années les plus fastes de son histoire ». La mauvaise qualité des cidres fit très vite d'étouffer l'essor de l'industrie dont la réputation est rudement mise à mal.

L'arrivée du cidre de glace au Québec semble avoir sonné l'heure du renouveau pour cette industrie locale. Ce segment industriel du cidre de glace qui retient particulièrement notre attention dans le cadre de cette recherche s'est développé au début des années 1990. C'est en 1989 que le cidre de glace alors appelé « Pomelière » est né de l'imagination et de l'expérimentation de Christian Barthomeuf, propriétaire de Clos Saragnat situé à Frelighsburg. Depuis sa création, le cidre de glace est en train de transformer la dynamique de l'industrie québécoise du cidre en termes de produits, besoins des consommateurs, façons de faire des producteurs, de même qu'en termes de réglementation. De plus, le produit a réussi à attirer l'attention, au-delà des frontières de la province.

---

<sup>4</sup> Disponible à l'adresse: [http://www.cidreduquebec.com/Cidre/Un\\_peu\\_d\\_histoire.html?CidreID=4](http://www.cidreduquebec.com/Cidre/Un_peu_d_histoire.html?CidreID=4)

L'objectif de cette recherche consiste à décrire et expliquer, à la base d'une recherche à la fois *descriptive* et *explicative*, la structure et la dynamique de l'industrie québécoise du cidre, et plus précisément du segment industriel de *cidre de glace*.

Pour ce faire nous avons formulé les questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les forces en jeu dans cette industrie et comment influencent-elles la dynamique de l'industrie?
- Quelle est la structure spécifique de cette industrie au Québec et comment ces particularités de nature structurelle influencent-elles la rivalité interne au sein de cette industrie ?
- Quels sont les défis des joueurs dans cette industrie?

Ce mémoire s'articule autour de cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous avons exploré, à travers une revue de la littérature, divers modèles d'analyse d'une industrie. Cette revue de littérature nous a permis de mieux définir nos questions de recherche, notre cadre conceptuel, et de choisir le cadre d'analyse, parmi les cadres d'analyse de l'industrie proposés par divers chercheurs.

Ensuite, nous avons choisi notre méthode de recherche, et plus précisément la méthode de cas (Yin, 2003). Notre choix de méthode de recherche ainsi que les étapes de recherche (collecte; analyse des données; triangulation des sources de données, choix des cas; échantillonnage; etc.) sont expliqués et décrits dans le chapitre II.

Enfin, les chapitres III et IV portent sur notre analyse de cas et sur les résultats de cette analyse.

A la base de cette étude de cas, dans le chapitre V, nous avons rédigé nos conclusions finales, et nos recommandations, et avons identifié les limites de l'étude et les avenues de recherche future.

## CHAPITRE I

### L'ANALYSE DE L'INDUSTRIE : UNE REVUE DE LITTÉRATURE

L'analyse d'une industrie constitue un exercice complexe dont la finalité varie en fonction des aspirations des auteurs ou plutôt des acteurs auxquels elle est destinée. Cet exercice n'est pas l'apanage des seules firmes cherchant à acquérir ou à maintenir un certain avantage concurrentiel. En effet, l'analyse d'une industrie ou d'un secteur d'activité peut aussi être réalisée par des firmes d'investissement, de conseil en management, etc. Elle peut aussi être l'œuvre d'associations de commerce, d'agences gouvernementales, etc.

Selon la perspective de son auteur, l'analyse insistera sur certains aspects plutôt que sur d'autres et les résultats obtenus seront plus au moins accessibles au public. Ainsi, une entreprise ou un investisseur, avec une intention d'entrer en activité dans une nouvelle industrie sera bien intéressé à connaître *le potentiel de croissance* de cette industrie. Si l'investisseur commande une étude de marché à une firme de conseil, les résultats de cette étude, qui portera, entre autres, sur l'analyse de l'industrie, seront très certainement entourés d'une grande discrétion.

Pour sa part, une firme déjà en activité dans une industrie donnée et qui a pour objectif d'améliorer son positionnement pour mieux se comparer aux meilleures firmes de son marché, insistera vraisemblablement sur *les facteurs de succès clé* dans son industrie. Sa démarche pourrait être plus ou moins discrète, compte tenu de la structure de l'industrie et de la nature de la compétition en cours.

Comparativement aux deux situations précédentes, la perspective change lorsque l'analyse d'une industrie est faite par un organisme gouvernemental ou une association de secteur, par exemple. Elle peut alors, entre autres, viser à présenter ou à promouvoir ce secteur au grand public ou à d'autres organisations. Dans cette perspective, les résultats de l'étude seront très certainement plus accessibles à tous ou au moins à tous les membres de l'association en question.



La littérature sur l'analyse d'industrie semble privilégier la perspective managériale de cet exercice. L'analyse d'une industrie constitue ainsi un outil qui s'adresse aux hauts dirigeants de la firme déjà active dans l'industrie en question ou à ceux d'autres organisations intéressées à s'y implanter. Dans les deux cas, il s'agirait, à en croire plusieurs auteurs (Porter, 1983; Cook, 1994; McGahan, 2004; Grant, 2007; et autres), d'un outil indispensable pour l'élaboration de *stratégies d'entreprises* efficaces.

Grant (2007) souligne qu'une connaissance profonde de l'environnement compétitif de la firme est un élément crucial pour une stratégie réussie. Une telle connaissance doit servir de fondement dans l'élaboration et l'opérationnalisation de toute stratégie visant la réussite de la firme. L'acquisition de ces connaissances passe par l'analyse de son industrie.

McGahan (2004) met l'accent sur l'importance de l'analyse de l'industrie en étudiant le rapport entre la structure d'une industrie et sa profitabilité. De cette étude, il ressort que la firme ne peut pas atteindre son objectif de rendement sur les capitaux investis - à moins que sa stratégie soit alignée avec la structure de l'industrie et adaptée à la trajectoire de changement de cette dernière. Ainsi, une prise de décision stratégique éclairée passe forcément par la reconnaissance de la trajectoire de changement dans laquelle s'inscrit l'industrie où opère la firme en question. Par ailleurs, la trajectoire de changement d'une industrie est reliée inévitablement aux divers facteurs composants du cadre d'analyse de la respective industrie.

Dans la même veine, Porter (1983: p.1) résume bien l'utilité de l'analyse de l'industrie pour les dirigeants d'entreprises. *«La connaissance des sources de pressions concurrentielles met en lumière les forces et les faiblesses critiques de la firme, encourage le positionnement de celle-ci dans son industrie, identifie les domaines où des changements stratégiques auront de meilleurs résultats et met en lumière les secteurs où les tendances de l'industrie promettent de meilleures opportunités ou d'importantes menaces».*

Compte tenu du fait que ces connaissances ne peuvent pas être acquises qu'à travers une analyse de l'industrie, on peut conclure que cet exercice revêt une importance fondamentale

du point de vue de la prise de décision stratégique. Mais les résultats d'une telle analyse ne constituent une ressource stratégiquement importante pour l'entreprise que si l'analyse est faite dans les règles de l'art. Il se pose alors la question suivante : comment analyser une industrie?

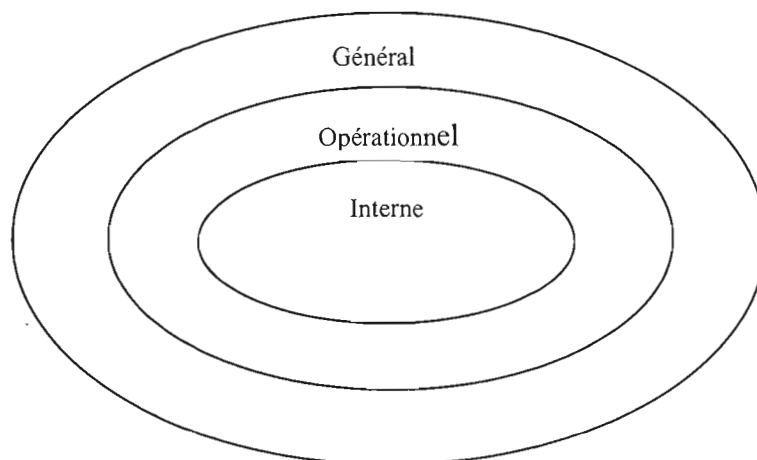
La littérature sur le sujet fait entrevoir une variété de modèles et de techniques d'analyse que nous présenterons plus loin dans ce chapitre.

### **1.1 Définition de l'étendue de l'analyse : quel environnement faudrait-il analyser?**

L'analyse de l'industrie repose sur une analyse de l'environnement de la firme. Elle cherche, entre autres, à identifier les facteurs et acteurs qui ont un impact sur la firme et à mieux comprendre leurs dynamiques afin d'anticiper les menaces et profiter des opportunités. La définition de *l'étendue de l'analyse* constitue un premier défi. En effet, où tracer la frontière dans l'environnement de la firme? Quel environnement analyser? Quels éléments inclure dans cet environnement?

Fleisher et Bensoussan (2007) divisent l'environnement global de la firme en trois niveaux plus ou moins proches de la firme, avec des impacts plus ou moins immédiats sur celle-ci. Il s'agit de l'environnement général, de l'environnement opérationnel et de l'environnement interne de la firme (figure 1.1).

**Figure 1.1 Les trois niveaux de l'environnement de la firme**

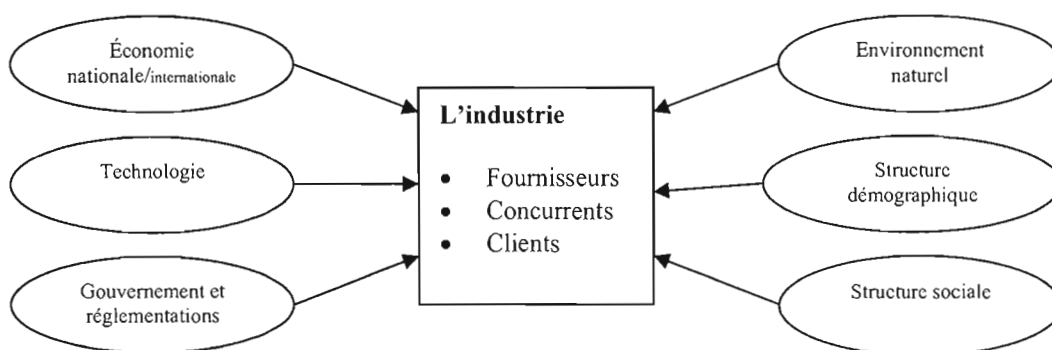


Source : Fleisher et Bensoussan (2007)

Cette représentation établit clairement les frontières de l'industrie qui se situent graphiquement au niveau de l'environnement opérationnel de la firme, soit entre l'environnement général et l'environnement interne. Grant (2007) semble partager cette définition de l'étendue du cadre d'analyse d'une industrie qu'il nomme le *micro-environnement*, par opposition au *macro-environnement* qui correspondrait à l'*environnement général* tel que défini par Fleisher et Bensoussan (2007). Toutefois, la définition de l'étendue du cadre d'analyse d'une industrie proposée par Fleisher et Bensoussan (2007) et représentée dans la figure 1.1 ne correspond pas pour autant à l'étendue de leurs modèles d'analyse de l'industrie. Selon les *modèles d'analyse* d'une industrie proposés par ces auteurs, les forces dans l'environnement opérationnel de la firme ne constituent pas la seule explication de ce qui se passe dans l'industrie de la firme en question. En effet, selon ces auteurs, des facteurs du macro-environnement peuvent être à l'origine d'importants changements pouvant affecter la compétition dans l'industrie et la performance de la firme. Dans ce sens, l'analyse s'intéresse à tout ce qui peut modifier l'industrie à court terme, mais aussi à long terme. L'analyse sort donc du cadre d'analyse théorique défini (l'environnement opérationnel) pour tenir compte de facteurs externes provenant de l'*environnement général* (Figure 1.1).

Dans son modèle d'analyse de l'industrie, Porter (1983) reconnaît l'importance de l'environnement externe à l'industrie - ce qui correspond à *l'environnement général* tel que défini par Fleisher et Bensoussan (2007) ou au macro-environnement tel que défini par Grant (2007), mais considère la *structure de l'industrie* (environnement opérationnel) comme étant l'aspect le plus important dans l'environnement de la firme. Grant (2007) est du même avis. Selon ce dernier, si les dirigeants devaient systématiquement et de manière continue, s'intéresser à tous les facteurs de l'environnement externe de la firme qui peuvent influencer cette dernière, ils subiraient très vite une surcharge d'informations. De plus une telle analyse serait probablement inefficace. Il faudrait donc, distinguer ce qui est crucial de ce qui est juste important. Toujours selon Grant (2007), ce qui est crucial est constitué des relations de la firme avec les principaux acteurs de l'industrie - ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents. Grant (2007) et Porter (1983) s'entendent sur le fait que les forces extérieures à l'industrie («l'environnement général») ont une importance relative car elles affectent toutes les firmes en place.

**Figure 1.2** De l'analyse de l'environnement à l'analyse de l'industrie



Traduit de Grant (2007 : p. 68)

Porter (1983) reconnaît pourtant l'importance particulière d'une force souvent externe à l'industrie; le gouvernement. Le gouvernement est acheteur et/ou fournisseur dans plusieurs

industries. Il dispose aussi du pouvoir de contrôler l'entrée dans une industrie. À ce titre, il a bien sa place dans le modèle d'analyse de l'auteur. Mais au-delà de ces aspects, son pouvoir réglementaire et politique lui donne la capacité de changer la structure d'une industrie et par conséquent de changer les règles de jeu en vigueur. Pour cette raison, « *une analyse de la structure d'une industrie ne pourrait être complète sans un diagnostic de l'impact des politiques actuelles et futures des gouvernements (local, national) sur les conditions structurelles de l'industrie* » (Porter, 1983 : p. 16).

## 1.2 Définition de l'industrie

Dans le cadre de l'analyse d'une industrie, un défi de taille concerne aussi la définition de l'industrie pertinente à analyser (Grant, 2007). En effet, la définition de l'industrie ne fait pas l'unanimité entre les chercheurs.

Michael Porter (1983) définit l'industrie comme étant un groupe de firmes offrant des produits ou des services qui constituent de proches substituts les uns aux autres. Mais il ne tarde pas à relever la difficulté à définir le degré de proximité nécessaire entre les produits, les processus et les marchés géographiques qui permettent de tracer les frontières d'une industrie. Selon cette approche, définir son industrie c'est identifier les firmes qui partagent les mêmes acheteurs et les mêmes fournisseurs. Si en plus, ces firmes utilisent des technologies similaires pour créer de la valeur, il est très probable qu'elles sont des concurrentes directes (McGahan, 2004).

Ces quelques définitions contribuent à alimenter l'interminable débat concernant la définition pertinente d'une industrie. D'ailleurs, Cook (1994: p. 55) admet que l'industrie est « *une force [...] parfois indéfinissable qui influence une firme* ». Et pourtant, que ce soit dans la perspective d'une firme œuvrant déjà dans l'industrie ou d'une firme avec l'intention d'y entrer, ou dans la perspective d'un gouvernement ou d'une association sectorielle quelconque, il est essentiel de déterminer clairement l'industrie en question et de tracer les frontières de celle-ci. Cette nécessité a poussé plusieurs pays à adopter des systèmes et standards de classification des industries.

Ces systèmes offrent une méthode standardisée de classification des entreprises dans différents secteurs industriels à des fins statistiques. Au Canada, le système de Classification type des industries (CTI) ou *Standard Industrial Classification* (SIC) fût publié en 1948. Il sera révisé plusieurs fois avant d'être remplacé par le Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord (SCIAN, ou North American Industry Classification System). Ce dernier a été développé conjointement par le U.S Economic Classification Policy Committee (ECPC), Statistique Canada et l'Instituto Nacional de estadística, Geografía e Informática du Mexique pour permettre une meilleure comparabilité des statistiques des entreprises entre les trois pays.

*Comme la Classification type des industries (CTI) qu'il a remplacée en 1987, le SCIAN est un système de classement des unités productrices en groupes d'industries. La classification a été élaborée comme une méthode de regroupement d'entreprises qui produisent les mêmes produits/services ou des produits/services similaires. Elle utilise une structure hiérarchique, devenant plus précise dans les niveaux inférieurs. (Industrie Canada : Données sur le commerce en direct (DCD), Notes explicatives – Classification des industries<sup>5</sup>)*

Les systèmes de classification ont été mis en place pour permettre aux agences gouvernementales de collecter, d'analyser et de publier des données statistiques sur les entreprises (Us Census Bureau)<sup>6</sup>. Ils remplissent toujours ce rôle d'origine et constituent ainsi d'importantes bases de données aussi bien pour les agences gouvernementales que pour les gens d'affaires.

Le Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) définit quatre niveaux de concurrence : le secteur économique (production, agriculture, commerce, etc.), le sous-secteur économique, le groupe d'industries au sein de chaque sous- secteur économique, et l'industrie. Ce système de classification est utilisé par le Canada, les États-Unis et le Mexique.

GICS (Global Industry Classification Standard; Standard & Poor's, 2006) classifie les entreprises et les industries selon 4 niveaux hiérarchiques : le secteur; le groupe industriel; l'industrie et la sous-industrie (le segment industriel).

<sup>5</sup> Disponible à l'adresse web: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/tdo-dcd.nsf/fra/h\\_00050.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/tdo-dcd.nsf/fra/h_00050.html)

<sup>6</sup> Disponible à l'adresse web: <http://www.census.gov/eos/www/naics/>

Enfin, NYSE utilise *Industry Classification Benchmark* (ICB) qui propose une définition plus large de ce qu'est une industrie, qui est ensuite détaillée en 3 niveaux : «super secteur», secteur et sous-secteur. Dans ce cas, les termes «super-secteur», «secteur» et «sous-secteur» font référence à une partie d'une industrie (un segment industriel) et sont donc différents des termes «secteur économique» et respectivement «sous-secteur économique» utilisés par le système NAICS, qui font références à des groupements plus larges qu'une industrie.

Bien que ces systèmes de classification puissent donner des indices importants aux entreprises quant aux concurrents potentiels, elles ne représentent pas une solution complète au problème lorsqu'il s'agit de la perspective stratégique. Le problème de la définition de l'industrie, d'un point de vue stratégique, reste donc sans une solution claire et non ambiguë, et chaque chercheur devra appliquer sa propre définition lorsqu'il ou elle choisit de faire des recherches portant sur l'analyse d'une industrie spécifique. Le sujet de la subjectivité inhérente à la définition de l'industrie est bien soulevé par Porter (1983 : p. 19) qui affirme que *«Toute définition d'une industrie est essentiellement un choix quant à l'endroit où établir la frontière entre les concurrents actuels et les produits substitués, entre les firmes existantes et les potentiels entrants, et entre les firmes existantes et les fournisseurs et les acheteurs»*.

Une telle définition est pourtant cruciale. Elle a pour but, d'une part de circonscrire les menaces visibles mais surtout latentes, qui pourraient affecter la firme, et d'autre part, d'aider cette dernière à mettre en place les stratégies adéquates. Ainsi, cet exercice comporte des risques; une mauvaise définition de son industrie signifierait négliger des aspects et/ou des acteurs de son *environnement* avec les moyens d'affecter négativement la profitabilité de la firme.

### **1.3 Les modèles d'analyse de l'industrie**

Dans cette partie, nous allons passer en revue divers modèles d'analyse proposés par Grant (2007), Porter (1983), Fleisher et Bensoussan (2007), le groupe de conseils McKinsey, McGahan (2004) et Farrell (2004).

### **1.3.1 Le modèle d'analyse d'une industrie proposé par Grant (2007)**

Grant (2007) propose un modèle d'analyse de l'industrie à travers sa profitabilité (a), sa structure (b), les forces de la compétition (c), l'attractivité de l'industrie (d), l'avantage compétitif (e) et les facteurs de succès clé (f).

#### **a) la profitabilité de l'industrie**

Grant propose de mesurer la profitabilité d'une industrie par les ratios EVA (Economic value added- Stern&Stewart, 1999) et ROA (Return On Assets). Il estime que la profitabilité dans une industrie n'est pas le fruit du hasard et identifie les trois facteurs suivants comme étant responsables de cette profitabilité :

- la valeur du produit ou service aux yeux des clients;
- l'intensité de la compétition;
- le pouvoir de négociation des producteurs face à leurs fournisseurs.

#### **b) la structure de l'industrie**

Grant (2007) identifie quatre types de structure d'industrie à travers les quatre variables suivantes : le niveau de concentration des firmes dans l'industrie; les barrières à l'entrée et/ou à la sortie dans l'industrie; le niveau de différenciation du produit, et; la disponibilité de l'information. En fonction de la combinaison de ces variables l'industrie sera identifiée comme étant un monopole, un oligopole, un duopole ou une industrie en concurrence parfaite et devrait présenter un niveau de profitabilité conséquent. Le tableau 1.1 présente les différentes structures industrielles en fonction des quatre variables.



**Tableau 1.1** Les quatre modèles structurels de l'industrie proposés par Grant (2007)

Structures Variables	Concurrence parfaite	Oligopole	Duopole	Monopole
Niveau de concentration	Un grand nombre de firmes de toutes tailles et envergures	Un petit nombre de firmes de taille assez importante	Deux firmes se partagent le marché	Une firme
Barrières à l'entrée et à la sortie	Pas de barrières	Importantes barrières		Barrières élevées
Différenciation du produit	Produit homogène (commodité)	Possibilité de différenciation du produit		
Disponibilité de l'information	Pas d'obstacle au flux d'informations	Information imparfaite et asymétrique		
Compétition	-Forte compétition, mais les firmes ne peuvent pas influencer le prix du marché (« price-takers »; prix à peine au dessus du seuil de rentabilité -Production à grand volume -Faibles marges de profits	- Compétition élevée (moins élevé en phase de croissance) - Possibilité de fortes marges de profit suite à une différenciation - Tendance à la consolidation à partir de la phase de maturité - Risque de collusion	- Souvent conséquence d'une consolidation - Marges de profit confortables en équilibre - surveillance étroite de la part du concurrent - Risque de collusion	- Absence de compétition directe  -Marges de profit confortables du fait du contrôle de l'offre

Sources : Grant (2007)

**c) les forces de la compétition**

Au sujet des forces de la compétition, le modèle de Grant n'apporte pas de valeur ajoutée; en effet, Grant (2007) examine les forces de la compétition à travers le modèle des cinq forces de Porter.

**d) l'attractivité de l'industrie**

Grant (2007) affirme que la profitabilité actuelle d'une industrie est déterminée par sa structure (Porter, 1983), et que, par conséquent, les changements observés au moment présent dans cette structure devraient avoir un impact sur la profitabilité future de l'industrie. Partant de ce constat, Grant (2007) propose une analyse en trois étapes :

- Identifier à quel point les niveaux actuel et récent de compétition et de profitabilité de l'industrie sont une conséquence des changements structurels survenus récemment dans cette industrie.
- Identifier les nouvelles tendances de l'industrie (telles que, consolidation, changement du comportement du consommateur, etc.) qui pourraient avoir un impact sur la structure future de l'industrie
- Identifier comment ces changements structurels affecteront les cinq forces de la compétition de Porter (1983) et la profitabilité qui en résulte. Plus précisément, il faudrait identifier l'effet de ces changements sur l'intensité de la compétition dans l'industrie et sur chacune de forces de la compétition, ainsi que l'effet combiné de ces changements sur la profitabilité de l'industrie.

#### e) l'avantage compétitif

Plus le potentiel de profit d'une industrie est important, plus cette industrie attirera la convoitise, ce qui devrait se traduire par une importante lutte de positionnement au sein de celle-ci. Cette rivalité entre firmes déjà en place est un «combat» pour gagner un *avantage compétitif* au sein de l'industrie. Grant (2007) s'appuie sur la définition de l'avantage compétitif proposée par Porter (1985) selon lequel l'avantage compétitif d'une entreprise dépend de deux variables : les avantages de coûts et ceux résultant de sa capacité de différenciation.

Les avantages de coûts ne sont pas uniquement liés aux économies d'échelle. Une entreprise peut jouir d'avantages de coûts du fait, par exemple, d'un accès exclusif à certaines ressources, du fait de sa localisation géographique, en résultat d'une forte productivité suite à l'utilisation d'une certaine technologie, etc. De tels avantages de coûts donnent un avantage compétitif à une entreprise en lui permettant de produire à un coût inférieur à ceux des concurrents.

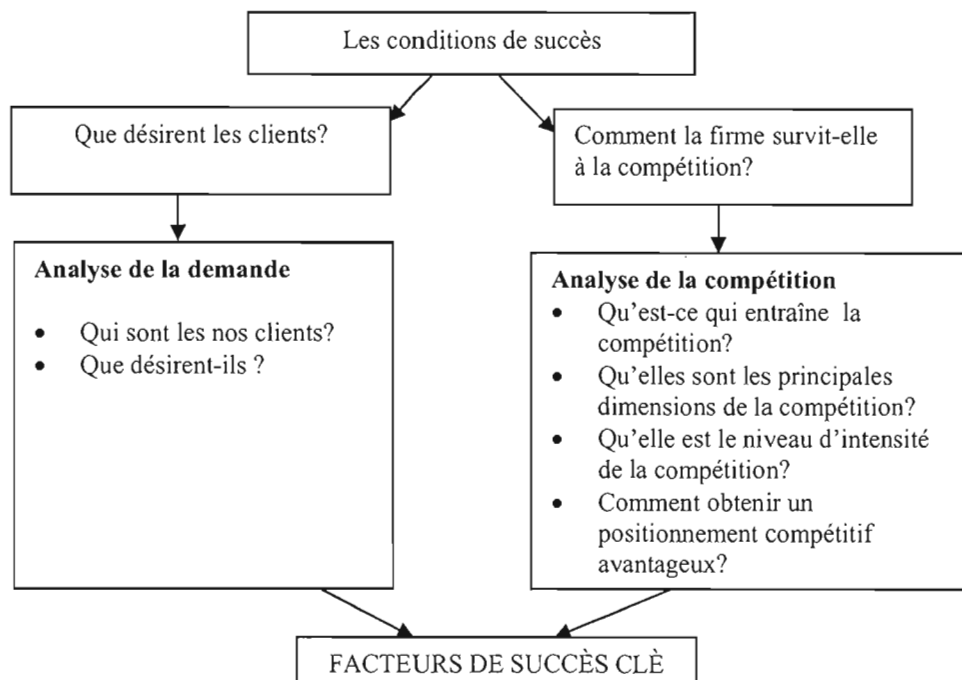
La différenciation est aussi une autre source d'avantage compétitif pour les firmes qui y ont recours. En effet, elle permet une distinction avantageuse (par les consommateurs) des produits et de la marque de l'entreprise face à ceux des autres concurrents. Cette distinction

assure à la firme une plus grande loyauté de la part des consommateurs qui sont prêts à payer les produits en question plus chers que ceux des compétiteurs.

#### f) les facteurs de succès clé

L'analyse des facteurs de succès clé cherche à comprendre la dynamique de la compétition dans l'industrie. Ces facteurs varient d'une industrie à une autre, d'un marché/segment de marché à un autre et changent avec le temps. Ils sont indispensables à la firme qui cherche à s'assurer des profits et un avantage compétitif (Fleisher et Bensoussan, 2007). Grant (2007: p. 92) définit les facteurs de succès clé comme étant «*les facteurs, dans le marché de la firme, qui déterminent sa capacité à survivre et à prospérer*». Il identifie deux conditions pour assurer la survie et la prospérité de toute firme, soit la capacité de celle-ci à offrir aux clients les produits et les services attendus (*analyse de la demande*), et sa capacité à survivre à la compétition (*analyse de la compétition*). Ce processus d'analyse et d'identification des facteurs de succès clé est résumé dans la figure 1.3.

**Figure 1.3** Le modèle d'analyse de Grant (2007) pour identifier les facteurs de succès clé



Traduit de Grant (2007: p. 93)

L'analyse de la demande répond à la nécessité pour la firme de connaître les besoins de ses clients pour les satisfaire. Elle cherche tout d'abord à identifier les clients de la firme et leurs besoins, et à comprendre ce qui motive leur choix de produits entre les différentes options. Pour ce faire, Grant (2007) propose de démontrer une réelle orientation client; de voir l'acheteur comme étant la raison d'être de l'industrie et la principale source de profit et non comme une menace à la profitabilité. L'objectif stratégique d'une telle analyse ne fait pas de doute. En effet, une meilleure connaissance de ses clients permet de mieux connaître leurs attentes pour travailler à mieux les servir.

L'analyse de la concurrence, quant à elle, permet de se comparer à ses rivaux et vise ultimement à assurer un meilleur positionnement. Elle porte sur : les moteurs de la compétition; les principales dimensions de la compétition; le niveau d'intensité de la compétition, et; les moyens d'obtenir un positionnement compétitif supérieur à ceux des compétiteurs en place.

Nous proposons au tableau 1.2, un extrait du tableau présenté par Grant (2007:p. 94) comme exemple d'application du modèle d'identification des facteurs de succès clé. Dans ce tableau Grant examinait les facteurs de succès clé dans trois industries distinctes : l'industrie de l'acier, l'industrie du vêtement et celui des supermarchés. Nous présentons ici, l'exemple de l'industrie des supermarchés.

**Tableau 1.2** Les facteurs de succès clé dans l'industrie. L'exemple des supermarchés traditionnels

Les besoins des clients (Analyse de la demande)	Les facteurs de la compétition (Analyse de la compétition)	Facteurs de succès clé
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bas prix</li> <li>- Emplacement de proximité</li> <li>- Large gamme de produits adaptés aux préférences locales</li> <li>- Produits frais et de qualité</li> <li>- Bon service</li> <li>- Stationnement facile d'accès</li> <li>- Ambiance plaisante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marchés localisés et compétition qui «se joue» dans chaque micromarché</li> <li>- L'intensité de la compétition par les prix dépend de la proximité des compétiteurs.</li> <li>- Le pouvoir de négociation est un facteur déterminant dans les coûts d'approvisionnement en produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) la taille et les économies d'échelle</li> <li>b) l'efficacité opérationnelle (bas coûts) - de larges volumes d'achats pour maximiser le pouvoir de négociation et réduire le coût moyen unitaire d'achat; de faibles coûts de main-d'œuvre.</li> <li>c) La différenciation : variété des produits offerts; ratio qualité/prix; emplacement, et; facilités offertes (stationnement; livraison, etc.)</li> </ul>

Adapté de Grant (2007 : p. 94)

### 1.3.2 Le modèle des cinq forces de la concurrence proposé par Porter (1983)

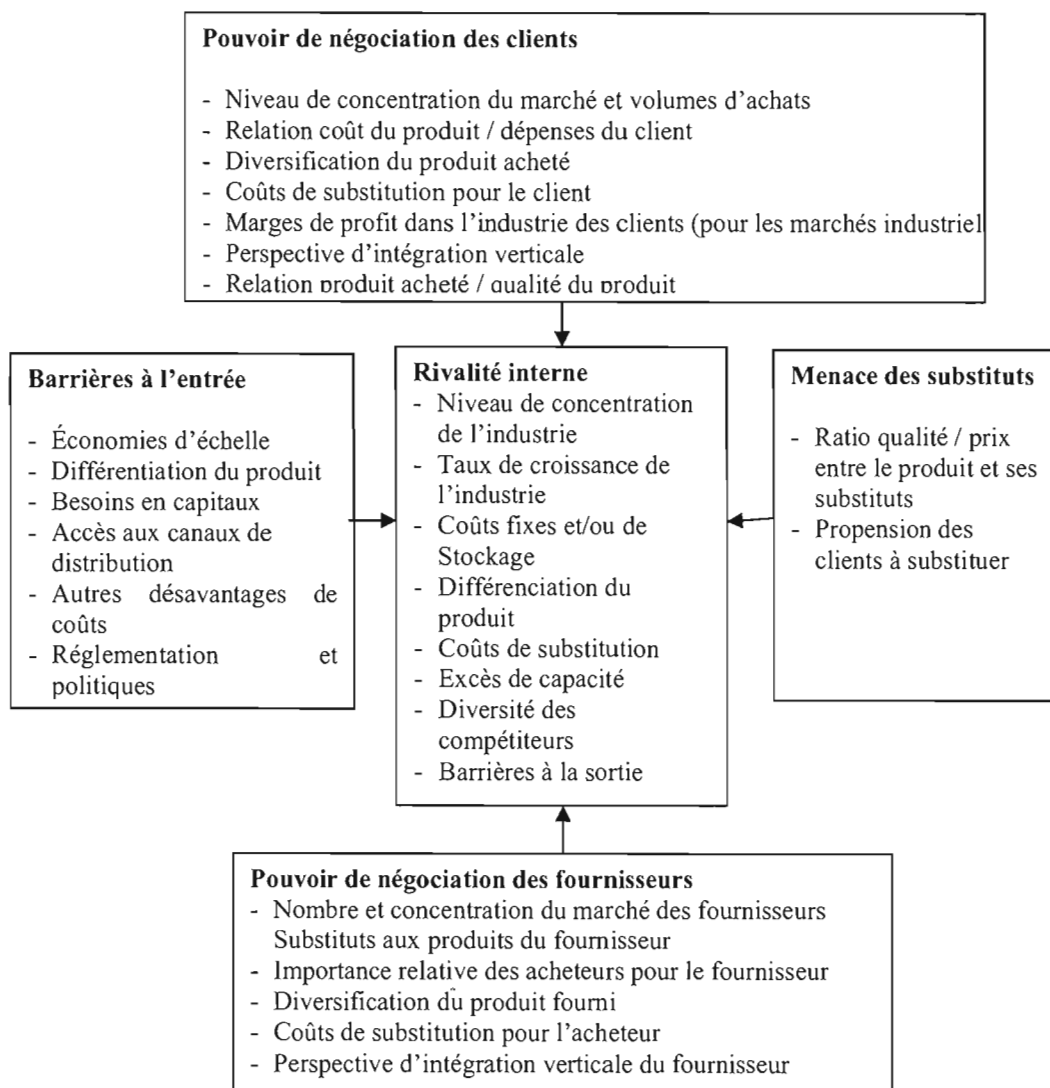
Dans son modèle d'analyse de l'industrie qui est resté jusqu'à un certain point la référence dans le domaine, Porter (1983) focalise le discours sur les cinq forces motrices de toute industrie et dont la puissance collective détermine l'intensité de la compétition et le potentiel de profit dans une industrie. Ainsi, il suggère que *«L'intensité de la compétition dans une industrie n'est ni une coïncidence ni un coup du sort. La nature de la compétition dans une industrie trouve plutôt sa source dans ses aspects économiques sous-jacents et va au-delà des compétiteurs déjà en place»* (Porter, 1983:p. 1).

Ces cinq forces qui composent le modèle d'analyse de Porter (1983) sont :

- le pouvoir de négociation des fournisseurs;
- le pouvoir de négociation des acheteurs;
- la menace d'entrée d'autres firmes;
- la menace des produits substitués;
- la rivalité entre concurrents.

L'application du modèle par une firme ou pour son compte permet de simultanément évaluer l'intensité de chaque force et d'identifier la position de cette firme face à chacune d'elles ou d'estimer sa vulnérabilité. En effet, les forces de la compétition n'ont pas la même intensité et affectent les industries à des degrés divers. L'intensité de chacune d'elles est déterminée par une variété de variables structurelles (figure 1.4).

**Figure 1.4** Les variables structurelles sous-jacentes aux cinq forces de la concurrence



Source : Porter (1983)

Chacune des forces de la compétition porte en elle un ensemble de variables qui déterminent son intensité. Dans ce modèle, Porter (1983) suggère une analyse «microscopique» de la

dynamique interne de chaque force. Ainsi l'analyste doit définir les outils lui permettant d'évaluer les différentes variables internes à chaque force de la compétition.

Dans le tableau 1.3 nous présentons une synthèse du modèle avec les variables sous-jacentes aux forces de la compétition.

**Tableau 1.3** Les variables du modèle des 5 forces de Porter (1983)

Le modèle des cinq forces de Porter (1983)	Variables d'analyse et possibilité de mesurer (code : M- mesurable; E- possibilité d'estimer; Q- purement qualitatif)	Autres éléments à retenir
F1 : Pouvoir de négociation des fournisseurs	1.1 Niveau de concentration du marché des fournisseurs : M 1.2 Existence de substituts aux produits des fournisseurs (identifier les produits substituts disponibles) –élasticité croisée- M 1.3 Importance de l'industrie cliente aux yeux des fournisseurs (la part de revenu de fournisseur provenant de l'industrie cliente) : M 1.4 Degré de différenciation du produit fourni : E 1.5 Coûts de substitution pour l'acheteur : E 1.6 Perspective d'intégration verticale du fournisseur : Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les fournisseurs d'une industrie exercent leur pouvoir de négociation en imposant des conditions de livraison, prix, etc., qui sont premièrement en leur faveur.</li> <li>▪ Diversifier les fournisseurs et avoir des fournisseurs alternatifs (sur plusieurs niveaux de priorité) représentent de mesures visant à aider l'industrie à composer avec le pouvoir des fournisseurs; concevoir des contrats à long terme avec des clauses précises à faire respecter par les fournisseurs, constitue une autre solution pour palier le risque engendré par le pouvoir des fournisseurs.</li> </ul>



Le modèle des cinq forces de Porter (1983)	Variables d'analyse et possibilité de mesurer (code : M- mesurable; E- possibilité d'estimer; Q- purement qualitatif)	Autres éléments à retenir
F2 : Pouvoir de négociation des clients	2.1 Niveau de concentration du marché des acheteurs et leurs volumes d'achats : M 2.2 Relation coût du produit / dépenses de l'acheteur : M 2.3 Degré de différenciation du produit acheté (identifier les produits concurrents, les substituts et leurs fournisseurs) – E 2.4 Coûts de substitution pour l'acheteur : E 2.5 Marges de profit dans l'industrie de l'acheteur : M 2.6 Perspective d'intégration verticale de l'acheteur : Q 2.7 Relation produit acheté / qualité du produit de l'acheteur – Estimable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les clients d'une industrie ne se limitent pas aux consommateurs finaux du produit. Ils peuvent englober des distributeurs, des grossistes, etc.</li> <li>▪ Les clients exercent leur pouvoir de négociation de plusieurs façons, comme par exemple, en exigeant une baisse des prix ou une meilleure qualité du produit pour le même prix, des meilleurs délais de paiements, etc.</li> </ul>
F3 : la menace des substituts	Un produit substitut, tel que défini par Porter (1983 : p. 13) est « un produit qui peut remplir la même fonction que le produit de l'industrie ».  3.1 Le niveau de substitution - mesurable par l'élasticité de la demande : M 3.2 Rapport qualité/prix des produits substituts en comparaison avec celui du produit de l'industrie : Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les produits substituts qui nécessitent une attention particulière lors de l'analyse sont : a) ceux pour lesquels les tendances actuelles montrent une amélioration du ratio qualité/prix par rapport aux produits de l'industrie; b) ceux provenant d'industries avec d'importants niveaux de profits.</li> <li>▪ Les actions individuelles d'une firme pour inciter à la substitution ont peu d'impact, mais celles d'ordre collectif (plusieurs concurrents de l'industrie lancent des campagnes de marketing et publicité, par exemple) ont plus d'impact.</li> </ul>

Le modèle des cinq forces de Porter (1983)	Variables d'analyse et possibilité de mesurer (code : M- mesurable; E- possibilité d'estimer; Q- purement qualitatif)	Autres éléments à retenir
F4 : Barrières à l'entrée	<p>A- Barrières à l'entrée</p> <p>4.1 Les économies d'échelle et les courbes d'expérience – plusieurs mesures, telles que TME (taille minimale efficace); R%- (degré d'expérience)- selon Allaire et Firsirotu (2004).</p> <p>4.2 Les possibilités de différenciation des produits et des services : Q</p> <p>4.3 Les besoins en capital : M</p> <p>4.4 La difficulté d'accès à des réseaux de distribution (nombre de réseaux de distribution; % par rapport au total; autres) : M</p> <p>4.5 Les avantages des compétiteurs en place (tels que l'accès à des matières premières déficitaires dans le marché; localisation; avantages politiques tels que prix subventionnés ou autre, etc.): Q</p> <p>4.6 La réglementation et les politiques gouvernementales (mécanismes de contrôle d'entrée : octroi de licence de production, limitation de l'accès aux matières premières, imposition de normes et standards drastiques de production, etc.) : E</p> <p>B- La perspective de représailles des firmes déjà en place (leur historique de réaction face aux entrées antérieures - volonté, leurs capacités de réaction – les ressources, la niveau de croissance de l'industrie – Pertinence de représailles) : Q</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les barrières à l'entrée dans une certaine industrie changent avec le temps, en raison des changements du contexte local/global</li> <li>▪ Les barrières à l'entrée dans une certaine industrie peuvent changer en raison de l'action concertée des firmes en place</li> <li>▪ Les autorités publiques disposent d'un important pouvoir qui leur permet d'imposer, réduire ou éliminer ces barrières.</li> <li>▪ La relation entre les barrières à l'entrée et les barrières à la sortie (faibles/faibles; fortes/fortes; faibles/fortes; fortes/faibles) constitue un élément d'analyse important</li> </ul>

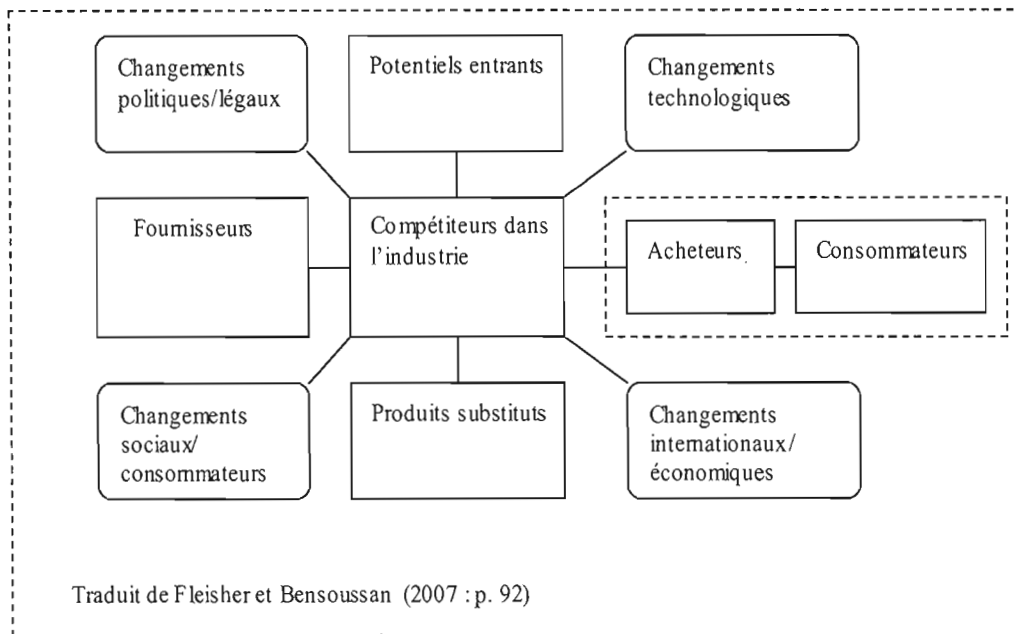
Le modèle des cinq forces de Porter (1983)	Variables d'analyse et possibilité de mesurer (code : M- mesurable; E- possibilité d'estimer; Q- purement qualitatif)	Autres éléments à retenir
F5 : Rivalité interne	5.1 Niveau de concentration de l'industrie et taille relative des compétiteurs – M 5.2 Taux de croissance de l'industrie : CAGR (taux de composé croissance) – M 5.3 Niveau des coûts fixes et/ou de stockage – M 5.4 Degré de différenciation du produit de l'industrie (variété des marques, perception des marques par les consommateurs) – Q 5.5 Coûts de substitution – E 5.6 Excès de capacité (Évaluation de l'offre et de la demande, estimation du point d'équilibre) – M 5.7 Diversité des compétiteurs (origines, tailles, objectifs) – Q 5.8 Barrières à la sortie (Coûts irrécupérables) : E; barrières émotionnelles, implications stratégiques, restrictions gouvernementales et sociales : Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les entreprises dans une même industrie sont mutuellement dépendantes. L'action d'une firme affecte ses rivales et peut entraîner des représailles (à part les marchés de type <i>compétition parfaite</i>, où toutes les firmes sont des «Price-takers»)</li> <li>▪ La compétition par les prix (guerre de prix) a souvent un effet négatif sur toutes les firmes d'une industrie</li> </ul>

L'analyse de facteurs déterminants pour chacune des cinq forces de la compétition facilite la compréhension des déterminants de la profitabilité d'une industrie.

### 1.3.3 Le modèle d'analyse des *neuf forces* de Fleisher et Bensoussan (2007)

Fleisher et Bensoussan (2007) proposent un modèle d'analyse de l'industrie qui tient compte de l'environnement opérationnel mais aussi de l'environnement général. Ce modèle dit des *neuf forces* (figure 1.5) combine le modèle des cinq forces de Porter (1979) avec les quatre composantes de l'analyse de l'environnement général - à savoir – une composante *politique/légale*, une composante *économique*, une composante *sociale* et une *technologique* (PEST).

**Figure 1.5** Le modèle des neuf forces de Fleisher et Bensoussan (2007)



Cette analyse se fait en trois étapes : collecter de l'information pour identifier les caractéristiques de chacune des neuf forces (1), déterminer l'intensité relative de chaque force (2) et évaluer la force collective des neuf composantes du modèle (3).

### **Étape 1 : Identifier les caractéristiques de chaque force**

Il s'agit d'examiner les facteurs sous-jacents à chacune de neuf forces pour établir l'état de chacune d'elles. Le tableau 1.4 présente un aperçu des éléments à examiner pour procéder à l'analyse PEST, les quatre composantes de l'environnement général du modèle. Pour les cinq autres aspects correspondant aux forces de la compétition, le modèle de Porter s'applique. L'analyse doit être appliquée aux neuf composantes du modèle. Elle doit aussi examiner les relations entre ces composantes et identifier les tendances qui se dessinent.

**Tableau 1.4** Les composantes de l'analyse PEST

<b>Changements politique et légal :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiques gouvernementales</li> <li>- Stabilité politique</li> <li>- Situation des droits et libertés</li> <li>- Réglementation sur la concurrence</li> <li>- Réglementation sur le commerce international</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<b>Changements sociaux :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution des revenus</li> <li>- Niveau de vie</li> <li>- Taux de chômage</li> <li>- Démographie</li> <li>- Style de vie</li> <li>- Éducation</li> <li>- Etc.</li> </ul>
<b>Changements économiques :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance économique</li> <li>- Taux d'intérêt</li> <li>- Taux d'imposition</li> <li>- Taux d'inflation</li> <li>- PIB (Produit intérieur brut)</li> <li>- Balance des paiements</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<b>Changements technologiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelles technologies</li> <li>- Technologies des communications</li> <li>- Etc.</li> </ul>

### **Étape 2 : Déterminer la force relative de chaque composante**

La seconde étape de l'analyse cherche à identifier la ou les principales forces en action dans l'industrie. Les différentes forces n'influent pas l'industrie avec la même intensité. Ainsi, les auteurs proposent d'assigner une valeur à chaque force. Pour ce faire, ils proposent diverses échelles de mesure de l'intensité de chacune de ces forces; ainsi, il pourrait s'agir d'une échelle ordinale allant de 1 à 10 ou d'une échelle qualitative (influence faible/modérée/ forte).

### **Étape 3 : Évaluer la force collective des neuf forces**

La dernière étape consiste à évaluer la force collective des neuf composantes du modèle. Elle permet d'évaluer la capacité de la firme à faire face à la compétition dans l'industrie et l'alignement de la firme avec son industrie et son environnement. Fleisher et Bensoussan

(2007) recommandent trois stratégies possibles visant à aider les firmes d'une industrie à composer avec les neuf forces de l'industrie :

- Une stratégie réactive pour faire face aux manoeuvres des compétiteurs;
- Une stratégie proactive afin de manipuler les forces déjà en mutation;
- Une stratégie proactive dans le but de forcer des changements dans une ou plusieurs des neuf forces.

#### **1.3.4 Les modèles de positionnement stratégique des compétiteurs dans une industrie donnée**

Divers auteurs proposent divers modèles de positionnement. À la base de la revue de la littérature, nous avons identifié le modèle matriciel de Fleisher et Bensoussan (2007), le modèle de positionnement basé sur la segmentation du marché (Allaire et Firsirotu, 2004), le modèle du positionnement sur la chaîne de valeur d'une industrie (Porter, 1985) et le modèle des groupes stratégiques (Allaire et Firsirotu, 2004).

##### **1.3.4.1 Le modèle matriciel «Produits/marchés »**

Fleisher et Bensoussan (2007) proposent une analyse du positionnement selon un modèle matriciel (tableau 1.5). La matrice de Fleisher et Bensoussan (2007) permet d'identifier le positionnement de la firme sur ses marchés (marché géographique, et marché - produits). L'éventail de facteurs d'analyse est large et peut inclure les parts de marché, les revenus, l'image de marque et la performance financière des compétiteurs (Fleisher et Bensoussan, 2007, qui citent Linden Brown, 1990).



Les résultats d'une telle analyse peuvent aussi être compilés dans une grille comme la matrice d'évaluation des forces et faiblesses présentée au tableau 1.6.

**Tableau 1.6** Matrice d'analyse du positionnement des compétiteurs (Fleisher et Bensoussan, 2007)

	<b>Critère 1 (par ex : ratio/qualité prix)</b>	<b>Critère 2 (par ex., nombre de réseaux de distribution)</b>	<b>Critère 3 (par exemple, envergure géographique des opérations)</b>
<b>Compétiteur 1</b>	Pire	Bien meilleur	.....
<b>Compétiteur 2</b>	Moins bon	Comparable	Meilleur
.....	Meilleur	.....	.....
<b>Compétiteur n</b>	.....	.....	.....

Adapté de Fleisher et Bensoussan (2007 : p. 113)

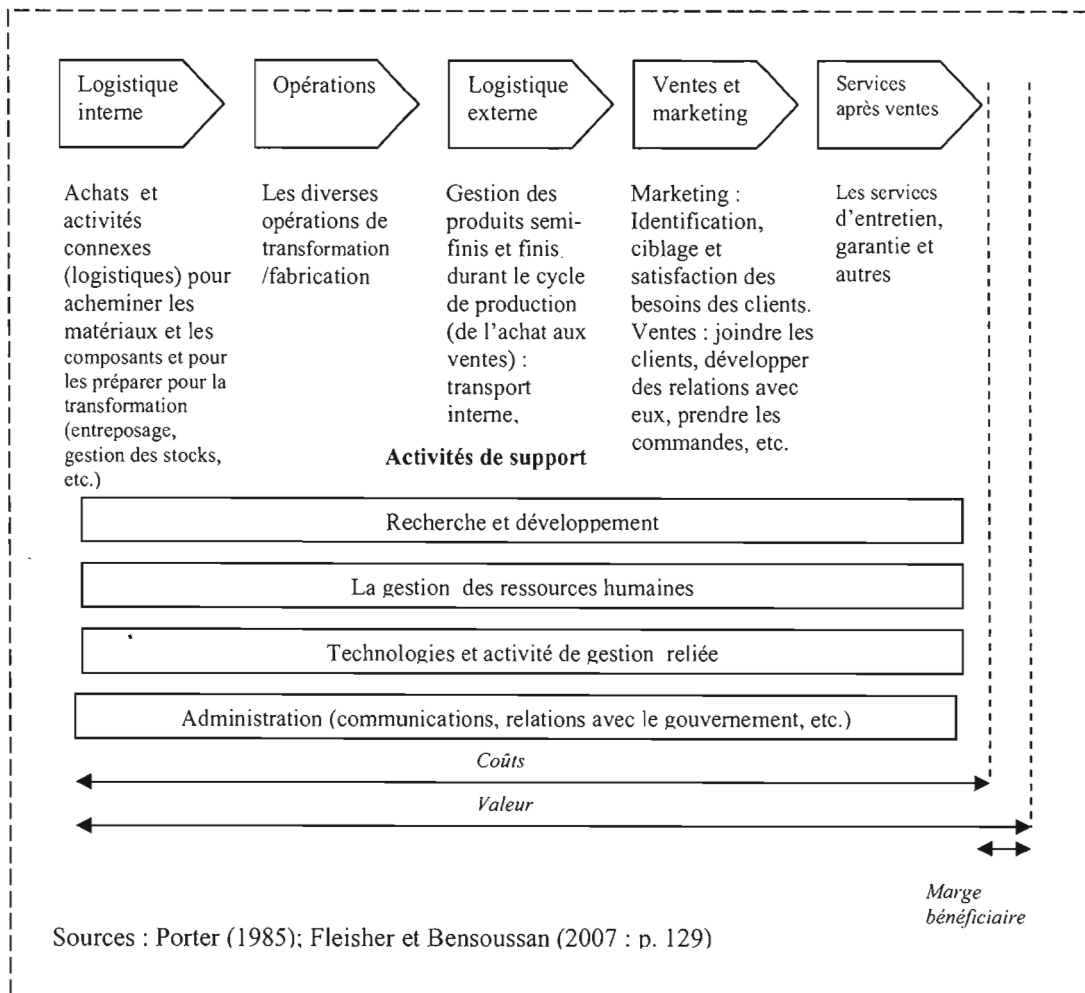
#### 1.3.4.2 Le positionnement sur la chaîne de valeur de l'industrie

«La chaîne de valeur identifie une série d'activités menées pour transformer les intrants en produit ou service délivré aux clients» (Fleisher et Bensoussan, 2007; P. 129). Toutefois, à cette définition proposée par ces auteurs on devrait rajouter un élément important; en effet Porter, le premier auteur à avoir défini ce concept en 1985, parle d'activités qui contribuent directement à la création de valeur (telles que l'approvisionnement, la fabrication, la vente), mais aussi d'activités indirectes (telles que la logistique, les activités liées à la gestion du personnel, etc.). Cette contribution dépend de la façon dont ces activités sont gérées; en fait, des coûts engendrés par ces activités.

La figure 1.6 présente les activités de la chaîne de valeur d'une entreprise



**Figure 1.6** L'analyse de la chaîne de valeur et son rôle dans l'analyse de l'industrie



Toutefois, lorsqu'on parle d'une industrie, les aspects concernant la chaîne de valeur sont plus complexes.

Il s'agit en premier lieu de déterminer le positionnement des concurrents sur la chaîne de valeur de l'industrie. Sont-ils concentrés surtout sur un certain maillon de cette chaîne, ou sont-ils intégrés verticalement?

L'évaluation de la chaîne de valeur permet d'identifier le positionnement des diverses firmes rivales sur la chaîne de valeur de l'industrie et d'identifier les maillons de la chaîne sur lesquelles les firmes d'une certaine industrie devraient se concentrer pour obtenir un avantage compétitif.

### **1.3.4.3 Le positionnement des compétiteurs sur chaque segment (Allaire et Firsirotu, 2004)**

Allaire et Firsirotu (2004) affirment que lors de la phase de maturité d'un marché, lorsque celui-ci se fragmente en plusieurs segments distincts, il y a trois possibilités de positionnement :

- a) la firme offre des produits à plusieurs segments, en les adaptant pourtant à chacun des segments desservis tout en mettant en commun certains actifs et ressources partagés (économie d'envergure);
- b) la firme dédie des investissements importants à un certain segment pour lequel elle offre le meilleur ratio qualité/prix de son industrie (stratégie de «spécialisation»);
- c) la firme profite des opportunités du marché et commence par desservir un certain segment sans pour autant qu'elle ait des compétences distinctives (stratégie de niche/de concentration); au fur et à mesure que d'autres opportunités se présentent, elle tentera de desservir d'autres segments dans le futur (économie d'envergure).

La segmentation du marché consiste à diviser ce dernier en divers groupes de clients selon des critères particuliers. Les clients peuvent, par exemple, être identifiés selon qu'ils sont consommateurs individuels ou industriels. Ces sous-groupes ou segments peuvent aussi être subdivisés pour donner d'autres segments.

Les clients individuels, par exemple, peuvent être regroupés selon quatre critères de bases :

- Des critères géographiques : au-delà de la localisation géographique elles englobent aussi la densité de la population, sa croissance;
- Des critères démographiques : âge, sexe, etc.;
- Des critères psychographiques: valeurs, style de vie, attitudes;
- Des critères comportementaux : loyauté à la marque, usage du produit, sensibilité au prix.

Les clients industriels peuvent être identifiés sous divers critères :

- Géographiques : concentration de clients, croissance régionale, considérations internationales;

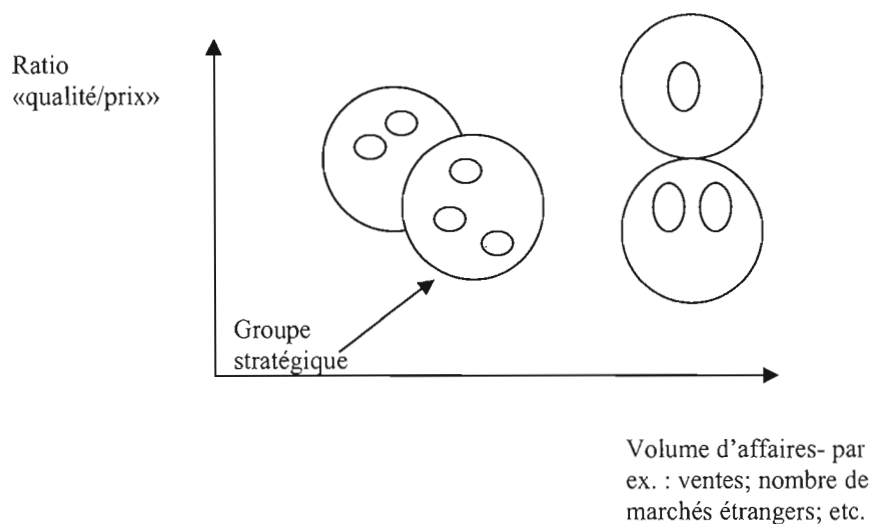
- Types de clients : leur taille, leur industrie
- Comportement des clients : leur loyauté vis-à-vis des fournisseurs, le volume de leur commande, la fréquence de leur commande.

Enfin, une entreprise peut être leader de marché sur un certain segment, en faible position sur un autre segment, absente d'un autre, etc.

#### 1.3.4.4 Le positionnement des compétiteurs selon les groupes stratégiques (Allaire et Firsirotu, 2004)

Allaire et Firsirotu (2004) affirment que dans tout marché (et, par conséquent, au sein d'une industrie) la compétition se joue entre les groupes stratégiques mais surtout au sein de chaque groupe stratégique. Un groupe stratégique regroupe en fait plusieurs compétiteurs qui se ressemblent par leur taille, stratégies, produits et marchés (figure 1.7).

**Figure 1.7** Le modèle de positionnement stratégique basé sur les groupes stratégiques (Allaire et Firsirotu, 2004)



Selon cette théorie, l'analyse de l'industrie devrait donc comprendre une identification des groupes stratégiques et des compétiteurs respectifs et ensuite une analyse proprement dite et détaillée du groupe stratégique cible.

### **1.3.5 Le modèle d'affaires propre à l'industrie (Rust et Metters, 1996; Rosen, 2006; Johnson et al., 2008; Fleisher et Bensoussan, 2007)**

Dernièrement, on trouve dans la littérature scientifique une nouvelle tendance dans l'analyse des industries, basée sur le modèle d'affaires. Toutefois, il y a très peu de définitions du terme «modèle d'affaires» et les chercheurs ne semblent pas parvenir à un consensus à ce sujet. Pour certains chercheurs, ce terme fait référence aux aspects distinctifs suivants: a) les ressources humaines et leurs compétences distinctives; b) les processus organisationnels et leurs spécificités; c) le rôle des technologies; d) les sources de création de valeur (Rosen, 2006). Pour d'autres, il semble que le modèle d'affaire est lié premièrement à la façon de servir les clients (Rust et Metters, 1996). Enfin, pour d'autres, il semble que le terme comprend les deux aspects mentionnés, soit «créer une proposition de valeur pour les clients» et identifier les ressources et processus clé qui contribuent à la création de valeur pour les actionnaires et plus spécifiquement, les sources de profit (Johnson, Christensen, Kagermann, 2008)

Enfin, selon Chesborough et Rosenbloom (2002) et Fleisher et Bensoussan (2007 : p. 121) les éléments composants du modèle d'affaires sont : la proposition de valeur des firmes représentatives, les segments de marché cibles, la chaîne de valeur et le positionnement des firmes sur la chaîne de valeur de l'industrie, la structure des coûts de l'industrie et le modèle de revenus.

Tous ces chercheurs s'entendent sur le fait que les organisations ayant développé les meilleurs modèles d'affaires et qui les exécutent bien sont récompensées par un meilleur positionnement dans leur industrie.

Le modèle d'analyse de l'industrie basé sur le « modèle d'affaires » s'articule autour des **six facteurs** d'analyse (Fleisher et Bensoussan, 2007; Johnson et al., 2008):

**a) la proposition de valeur :** la valeur d'un produit ou service est définie par les clients de la firme. Il est nécessaire d'identifier les bénéficiaires porteurs de valeurs pour ces clients, et de travailler à offrir à ces derniers le produit qui répond le mieux au besoin. Pour ce faire, il est nécessaire de définir les clients ciblés.

**b) les segments ciblés :** la valeur d'un produit varie selon les groupes d'acheteurs. Il est ainsi impératif pour la firme de bien identifier les marchés et/ou segments de marché qu'elle dessert. Cette étape de l'analyse cherche donc, à identifier les clients de la firme, à les regrouper en segments et à évaluer le potentiel de croissance de chacun des segments.

**c) la structure de coûts de l'industrie :** il s'agit de déterminer la structure des coûts de l'industrie, en fait les coûts qui affectent en premier lieu le maillon/les maillons de la chaîne de valeur de l'industrie sur lequel/sur lesquels sont concentrés la majeure partie des concurrents œuvrant dans la respective industrie.

Dans certaines industries les coûts des matières premières et des composants achetés ont un poids important dans le total des coûts d'une entreprise, alors que dans d'autres (les secteurs de services, par exemple), le poids de ces coûts est insignifiant. Ainsi par exemple, dans l'industrie des logiciels le poids des coûts de marketing est très important (Dumitriu, 2010), alors que dans l'industrie pharmaceutique c'est le poids des coûts de recherche et développement qui est important (Dumitriu, 2010). Une entreprise qui ne comprend pas cette dynamique propre à son industrie et ne réussit pas à s'aligner à ces tendances, ne pourra pas rester compétitive à long terme dans la respective industrie.

**d) l'architecture des revenus :** *l'architecture des revenus* est une manière d'identifier et d'organiser dans un format clair toutes les sources de revenus et leurs contributions au chiffre d'affaires des entreprises dans une industrie donnée. Cette étape de l'analyse permet d'établir un modèle revenus/coûts et ainsi de distinguer les activités créatrices de valeur des activités qui n'en créent pas ou qui en détruisent.

**e) le réseau de valeur** fait référence aux alliances et relations de collaboration qui sont typiques d'une certaine industrie et qui permettent aux firmes entre autres, de rejoindre des clients qu'elles n'auraient pas pu rejoindre, d'assurer une meilleure qualité à leurs produits, etc. Une telle analyse examine les collaborations et alliances avec les fournisseurs, les firmes clientes, les firmes offrant un produit complémentaire à celui de la firme et même les firmes concurrentes. Ainsi, par exemple, dans l'industrie des produits électroniques de masse (comme, par exemple, les cellulaires, les imprimantes et autres), une nouvelle forme de la relation de sous-traitance, nommée «externalisation», est devenue très fréquente et les entreprises de l'industrie ont externalisé la plupart de leurs opérations, à la base d'un contrat d'externalisation à long terme avec les «spécialistes du métier» tels que Flextronics (Dumitriu, 2010).

**f) le comportement des compétiteurs :** identifier les plus importants compétiteurs actifs sur le marché et sur chaque segment et réaliser un positionnement de ces compétiteurs selon les critères (a) – (e). Fleisher et Bensoussan, 2007 proposent d'utiliser une échelle ordinale (de 1 à 10), ou une échelle qualitative.

**Tableau 1.7** Grille d'analyse du modèle d'affaires d'une industrie (Fleisher et Bensoussan, 2007)

	Firme A	Firme B	Firme N
Proposition de valeur	Une «note » de 1 à 10	....	....4
Segments cibles	Une «note » de 1 à 10	....	....
Chaîne de valeur et structure coûts	Une «note » de 1 à 10	....	....
Réseau de valeur	Une «note » de 1 à 10	4....	4....
Architecture de revenus et potentiel de profit	Une «note » de 1 à 10	....4	....

*Adapté de Fleisher et Bensoussan (2007 : p. 133)*

### 1.3.6 La méthode d'analyse McKinsey (les 7S)

Le modèle des 7S de McKinsey a été développé dans les années 1970. Il permet de comprendre la dynamique d'une organisation. Le modèle identifie un système constitué de sept éléments dont l'adéquation les uns par rapport aux autres est nécessaire pour assurer une bonne exécution de la stratégie.

Les sept composantes du modèle sont :

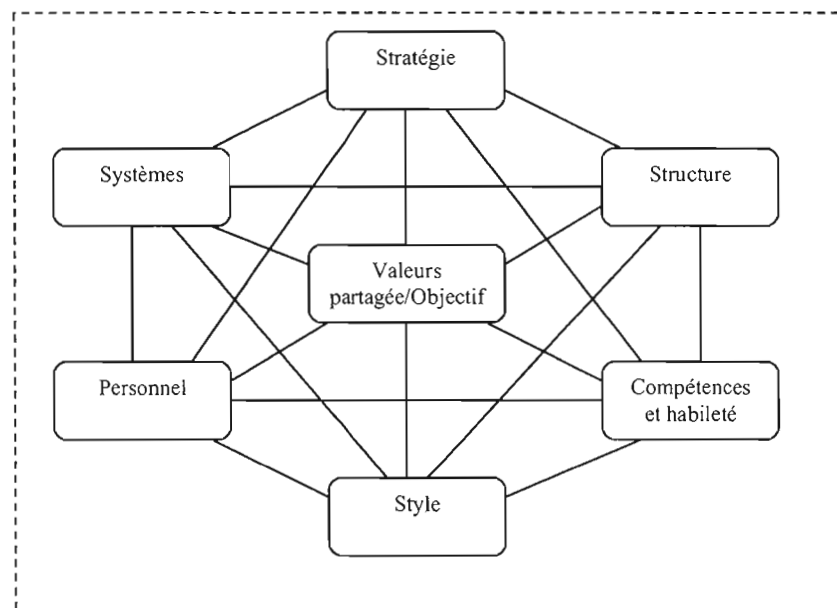
- *Stratégie* : c'est l'ensemble des décisions et actions pour positionner une organisation par rapport à la compétition et à la réalité de son environnement. La stratégie de la firme tend à accorder à celle-ci un avantage compétitif face à la concurrence. À l'instar de l'environnement de la firme, la stratégie évolue et change constamment afin d'assurer une meilleure performance présente et/ou future avec les ressources de la firme.
- *Structure* : la structure d'une organisation, au-delà l'organigramme englobe toutes les relations au sein de ses composantes et entre celles-ci. Les formes visibles de la structure organisationnelle peuvent être distinguées, entre autres, selon qu'elles soient centralisées ou décentralisées, hiérarchiques ou non hiérarchiques, spécialisées ou intégrées, etc.
- *Systèmes* : les systèmes font références aux procédures et processus nécessaires au fonctionnement quotidien de l'organisation. Ils incluent les processus de base tels que le développement de produit et les opérations de gestion et les activités de soutien comme les systèmes d'informations, la comptabilité ou encore les ressources humaines.
- *Personnel* : Cette composante de modèle concerne l'ensemble des ressources humaines de l'organisation. Elle inclut aussi les éléments de rémunération et de motivation du personnel. D'un point de vue stratégique, les ressources humaines constituent un actif important pour la firme (voir même, «le plus important», selon Fleisher et Bensoussan, 2007).
- *le style de management et le leadership* concernent les actions et le comportement des dirigeants et gestionnaires dans l'optique d'atteindre les objectifs de leur organisation. Le

comportement des dirigeants, leur capacité à transmettre leur vision et à gagner l'adhésion des parties prenantes surtout des employés constitue un atout important pour atteindre les objectifs fixés.

- *Compétences et habiletés* : l'avantage compétitif à long terme d'une organisation repose sur les compétences et habiletés de son personnel (Fleisher et Bensoussan, 2007), sur ses technologies et son savoir-faire spécifique, sur sa capacité d'innovation (Allaire et Firsirotu 2004). Ces compétences distinctives d'une organisation doivent évoluer avec les changements dans l'environnement pour éviter une asymétrie négative.

- *Valeurs partagées* : les valeurs partagées représentent le système collectif de valeurs sous-jacent à la culture organisationnelle.

**Figure 1.8** Le modèle des 7S (McKinsey, 1982; 2004)



Source : Thomas J. Peters et Robert H. Waterman (McKinsey), *In search for excellence*, 2nde Édition, 2004 (Publié pour la première fois dans Harper & Row, US, 1982).



L'analyse avec la méthode des 7S consiste à :

- examiner individuellement chacune des sept composantes du modèle et à identifier au fur et à mesure les facteurs de succès clé pour la stratégie en cours et/ou la stratégie future.
- classer ses facteurs de succès clé dans une grille selon que la firme les possède ou en manque; selon ce que la firme fait avec succès et ce qu'elle fait moins bien pour implanter sa stratégie.
- corriger l'asymétrie entre ce qui est et ce qui devrait être. Les dirigeants ont, pour ce faire, trois options.
  - o Ils peuvent choisir de travailler sur les éléments asymétriques avec la stratégie afin de les aligner avec cette dernière.
  - o Ils peuvent décider de changer la stratégie pour l'arrimer aux différents éléments.
  - o Ils peuvent faire un compromis pour réconcilier les deux options précédentes.

### **1.3.7 La matrice de l'analyse de l'attractivité du secteur proposée par McKinsey**

*Le matrice McKinsey* représente la forme la plus moderne de quelques modèles précédents qui ont fait leur apparition dans les années 1970 (le modèle BCG)<sup>7</sup>, et ensuite dans les années 1980 (la matrice Arnsoff (1989); le modèle A.D. Little), et qui sont axés surtout sur la dynamique du secteur/de l'industrie. Ce modèle suggère une stratégie de positionnement des produits à adopter en fonction de l'attractivité d'un secteur et de la position concurrentielle de la firme pour chaque type de produits ou services qu'elle offre.

---

<sup>7</sup> Il s'agit de Boston Consulting Group

**Figure 1.9** Matrice de l'analyse de l'attractivité d'un secteur/d'une industrie (McKinsey)

Attrait du marché	Fort	Maintenir sa position; maintenir la structure des marges	Croître et investir	Soit investir afin de gagner une position concurrentielle forte dans un marché fort attrayant (donc déplacement vers la gauche) soit désinvestissement total et abandon (déplacement vers le bas)
	Moyen	Croître et investir; améliorer la rentabilité (technologie et gains de productivité)	Maintenir la position de «status quo»; surveiller la rentabilité des produits et les liquidités générées	Réduire les coûts fixes et les immobilisations; Chercher les possibilités de croissance à faible risque
	Faible	Concentration sur les segments les plus rentables	Maintenir la position de «status quo»; surveiller la rentabilité des produits et les liquidités générées	Réduire les coûts fixes et les immobilisations; Abandonner le segment/le marché/ retrait du produit
		Forte	Moyenne	Faible
		Position concurrentielle de la firme		

Source : McKinsey

### 1.3.8 Le modèle d'analyse de l'industrie proposé par McGahan (2004)

Comme les modèles précédents, celui-ci vise une meilleure connaissance ou compréhension de la dynamique de l'industrie. L'hypothèse de base sur laquelle s'appuie le modèle est celle qu'une industrie évolue continuellement ; par conséquent, l'analyse vise précisément à déterminer la dynamique d'une industrie à travers quatre trajectoires de changement possibles.

La définition de la trajectoire d'une industrie est fonction de deux axes représentant les activités de base ou « core activities » et les actifs essentiels ou « core assets ».

L'analyse consiste à :

- Identifier parmi toutes les activités, celles qui sont les principales responsables de la création de valeur dans la respective industrie.
- Identifier les actifs tangibles et intangibles créateurs de valeur, c'est-à-dire, ceux qui pourraient permettre aux entreprises œuvrant dans la respective industrie de mieux performer.
- Déterminer le niveau de la menace d'obsolescence sur les activités et les actifs ainsi identifiés.

Selon les diverses combinaisons du niveau de menaces (d'un côté, celle qui s'exerce sur les activités de base et de l'autre, celle qui s'exerce sur les actifs essentiels), l'analyste identifie la trajectoire qu'emprunte l'industrie.

Le tableau 1.8 présente les quatre trajectoires d'une industrie en changement en fonction des critères mentionnés.

**Tableau 1. 8** Les trajectoires de changement d'une industrie (McGahan, 2004)

		Activités de base	
		Menacées	Pas menacées
Actifs essentiels	Menacés	Changement radical	Changement créatif
	Pas menacés	Changement intermédiaire	Changement progressif

Source: Traduit de McGahan (2004: p. 2)

*Changement radical* : il y a changement radical lorsque, tant les actifs essentiels, que les activités de base sont menacés d'obsolescence. Sous un tel scénario le savoir-faire et le capital de marque (actifs essentiels) accumulés dans une industrie, de même que ses relations avec ses clients et ses fournisseurs (activités de base) se détériorent. L'industrie du voyage

constitue un parfait exemple d'une industrie en changement radical en 2003-2004 (McGahan, 2004). Les actifs essentiels des agences de voyage (leurs systèmes de réservation, par exemple) ont perdu leurs capacités à générer des revenus lorsque les compagnies aériennes ont adopté de nouveaux systèmes directs de réservations. Quant aux activités de base des agences de voyages (leurs relations avec les clients), elles ont été menacées par de nouveaux arrivants comme Expedia, Orbitz et Travelocity qui offrent aux clients la possibilité de préparer leurs voyages en ligne. La menace sur les activités et actifs essentiels peut se manifester par l'arrivée d'une firme offrant un produit ou service substitut, par l'introduction d'une nouvelle réglementation ou tout simplement par un changement des goûts des consommateurs (McGahan, 2004).

*Changement intermédiaire* : cette trajectoire est caractérisée par une menace sur les activités de base d'une industrie et la stabilité de ses actifs essentiels. La menace se manifeste par des relations plus tendues et fragiles avec les acheteurs et les fournisseurs, alors que les actifs essentiels de l'industrie maintiennent leurs capacités à créer de la valeur. Dans l'industrie de la vente aux enchères, par exemple, l'avènement de l'Internet et l'apparition des sites d'enchères en ligne comme eBay a offert aux acheteurs et aux fournisseurs une alternative autre que celle des entreprises traditionnellement en place. Ainsi, une entreprise comme Sotheby's dispose toujours de son expertise dans l'évaluation des œuvres d'art (actifs essentiels) mais son activité de base (activité d'intermédiation entre vendeurs et acheteurs) concurrencée par les fournisseurs du service en ligne, peine à produire comme avant (McGahan, 2004).

*Changement créatif* : une industrie se retrouve dans cette trajectoire lorsque les actifs essentiels sont menacés alors que les activités de base restent stables. Dans une telle industrie, les entreprises doivent tenter de rétablir leurs actifs essentiels tout en travaillant à maintenir leurs activités de base. En effet, ici les relations avec les acheteurs et les fournisseurs ne sont pas menacées. Elles restent stables. Dans l'industrie de la production de films, comme présentée par McGahan (2004), les grandes compagnies de production maintiennent de bonnes relations avec les acteurs, les agents et les propriétaires de salles de

cinéma et les dirigeants des chaînes de télévisions câblées (activités de base). Mais elles doivent constamment renouveler leurs actifs essentiels, produire de nouveaux films.

*Changement progressif*: Dans cette trajectoire aucune menace sérieuse ne pèse sur les activités de base et les actifs essentiels. Dans les industries sur cette trajectoire l'innovation se fait pour améliorer l'efficacité des opérations et augmenter l'efficience des ressources. Dans cette trajectoire, l'impératif de changement qui pèse sur les entreprises dans les autres trajectoires ne s'applique pas. Les entreprises procèdent ainsi à des tests et s'adaptent selon la rétroaction (feedback) qu'elles reçoivent. La compagnie aérienne Southwest, par exemple teste de nouveaux itinéraires mais n'hésite pas de se retirer si le résultat ne correspond pas à son modèle d'affaires qui est celui du transporteur régional à bas coûts (McGahan, 2004).

L'analyse d'une industrie à travers ce modèle permet aux entreprises en place de prendre des décisions d'investissement plus éclairées. Dans une industrie en plein changement radical, par exemple, se serait une erreur d'investir agressivement dans les activités de base et /ou dans les actifs essentiels comme si l'industrie était dans une trajectoire de changement progressif. En effet, l'entreprise dans une industrie en changement radical devrait éviter de compromettre d'avantage plus de ressources et peut-être penser à se désengager.

Ce modèle d'analyse permet aussi, de définir les secteurs de l'entreprise qui nécessitent des investissements, dépendamment de la trajectoire identifiée.

### **1.3.9 Le modèle d'analyse des industries globales (Diana Farrell, 2004)**

Depuis quelques années la globalisation offre de nouvelles opportunités aux entreprises et permet de meilleures performances à celles qui savent en tirer profit. Une entreprise peut tirer profit de la globalisation en profitant d'une baisse des coûts de production ou en bénéficiant de nouvelles sources de revenus. Mais peu d'entreprises semblent vraiment reconnaître l'importante opportunité que représente la globalisation (Farrell, 2004). Toutes les industries/secteurs ne font pas face aux mêmes défis et opportunités de la globalisation.

Farrell (2004) propose un ratio mathématique pour mesurer le degré de globalisation d'une industrie.

Le ratio de globalisation (RG) correspond au résultat de la division de la valeur annuelle du commerce international relatif à un certain produit (y compris les composantes) par la valeur des ventes annuelles de l'industrie. Plus ce ratio est élevé, plus les industries en question sont considérées comme étant globales. L'industrie des équipements électroniques et l'industrie du vêtement constituent de tels exemples (Farrell, 2004).

Farrell (2004) identifie trois facteurs qui favorisent la globalisation des industries : facteurs liés à la production (A); facteurs liés à la réglementation (B), et; facteurs organisationnels (C).

#### **A. Les facteurs liés à la production :**

La nature du processus de production propre à une certaine industrie et la facilité (difficulté) de décomposer sa chaîne de valeur en différentes sous-composantes affectent son potentiel de globalisation. Deux facteurs déterminent le potentiel de décomposition de la chaîne de valeur d'une industrie/entreprise : a) la sensibilité à la délocalisation et; b) les avantages spécifiques à sa localisation.

*a) La sensibilité à la délocalisation* fait référence à la facilité (ou la difficulté) pour les entreprises œuvrant dans une certaine industrie de délocaliser leurs processus de production, et à l'avantage que cette délocalisation pourrait leur offrir. Farrell (2004) identifie les variables suivantes comme déterminant la sensibilité d'une industrie/une entreprise à la délocalisation :

- le ratio de valeur par unité de volume et de poids;
- le niveau de standardisation des composantes et des processus ;
- la rapidité d'obsolescence du produit ou processus;
- la volatilité de la demande du produit/service offert, et;
- les coûts irrécupérables

*b) Les avantages spécifiques à la localisation géographique d'une industrie:* certaines régions (pays) disposent de différents avantages qui expliquent la concentration d'une industrie dans la respective région et son attractivité pour certaines entreprises. On peut examiner les avantages spécifiques à une région à travers différentes variables telles que : la main d'œuvre (sa disponibilité, son savoir-faire, etc.), les ressources naturelles. Selon l'importance de ces ressources pour l'industrie, la délocalisation peut constituer une option plus ou moins intéressante et plus ou moins souhaitable. Ainsi, dans une industrie avec un important besoin en main d'œuvre comme celle des équipements électroniques, la tentation est grande de vouloir chercher des régions du monde où cette ressource est abondante et son coût moins élevé (Farrell, 2004).

#### **B. Les facteurs réglementaires**

La régulation des pays peut constituer une entrave à la globalisation. Ainsi l'imposition de certains tarifs, de quotas aux importations et exportations et autres conditions à l'établissement des entreprises étrangères dans un pays rendent la globalisation plus difficile et donc moins intéressante pour les entreprises visées.

#### **C. Les facteurs organisationnels**

Farrell (2004) identifie trois facteurs organisationnels pouvant limiter la globalisation pour une industrie ou une entreprise : les structures internes de management, systèmes de motivation et la syndicalisation. Ainsi, le manque d'intérêt pour la globalisation de la part des gestionnaires et/ou des syndicats constitue une entrave à la globalisation. De même, des systèmes de motivation inadéquats peuvent limiter la globalisation dans certaines industries.

#### **1.3.10 L'analyse SWOT**

L'analyse SWOT (Strenght Weakness Opportunity Threat) ou MOFF (Menaces Opportunités Forces Faiblesses) développée par des professeurs de la Harvard Business School associe une analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne pour identifier les forces et

les faiblesses des concurrents et les opportunités pour la firme. Dans cette analyse, les forces et les faiblesses constituent des facteurs internes à chaque entreprise. Les premiers identifient les actifs matériels et immatériels de l'entreprise qui lui offrent un avantage vis-à-vis de ses concurrents. À l'opposé, les faiblesses font référence aux réalités internes qui constituent un handicap face à la concurrence. L'analyse des forces et des faiblesses constitue ainsi, une analyse du positionnement de l'entreprise face à ces concurrents.

L'étude des facteurs externes de l'analyse SWOT consiste à analyser l'environnement externe de l'entreprise afin de détecter des opportunités et des menaces. Les opportunités sont des facteurs attractifs de développement. À priori, l'entreprise ne les a pas créées mais cherche à en tirer profit. Mais autant cet environnement externe renferme des opportunités, autant elle est source de menaces qui peuvent affecter l'atteinte des objectifs fixés et la rentabilité de l'entreprise.

Les quatre facteurs de l'analyse que nous avons classés selon leur environnement (interne ou externe), peuvent être aussi classés selon qu'ils aident l'entreprise à atteindre ses objectifs ou au contraire selon qu'ils représentent des entraves pour l'atteinte de ces objectifs. Dans la première catégorie, les forces et les opportunités constituent à priori des facteurs positifs pour l'entreprise. Dans la seconde, par contre, les faiblesses et les menaces présentent surtout un aspect négatif. Mais une telle classification est très relative car une menace peut vite constituer une opportunité et vice versa.

En conclusion, l'analyse SWOT permet de garder à la fois, un œil sur la réalité interne de l'entreprise et un autre à l'extérieur. Il faut noter que les facteurs externes concernent toutes les entreprises de l'industrie et à ce titre la première à les identifier peut en tirer un avantage compétitif sur ses rivales. Ainsi par exemple, l'entreprise d'une industrie qui identifie une menace à temps peut travailler à l'avance, à éviter ou réduire son impact sur elle. Elle pourra alors surveiller l'effet de cette menace sur ses concurrents pour améliorer son positionnement face à eux. Ainsi, la menace peut se transformer en opportunité. Mais l'inverse est vrai aussi car une opportunité n'en est une que si on l'identifie comme telle.



#### **1.4 Conclusions sur les modèles d'analyse de l'industrie et implications pour notre recherche**

La variété des modèles d'analyse d'une industrie exprime les différences de perspectives qui animent les chercheurs. Même si nous avons sélectionné des modèles propres au domaine de la gestion stratégique, il n'en demeure pas moins que ces modèles sont distincts sur plusieurs aspects.

Après l'évaluation de la pertinence des différents modèles pour notre recherche, nous avons constaté que :

##### **a) Exhaustivité**

Aucun modèle n'est exhaustif et certains modèles sont complémentaires; par exemple, le positionnement stratégique sur la chaîne de valeur d'une industrie, ainsi que la structure de coûts et l'architecture de revenus d'une industrie sont des aspects abordés par le modèle d'analyse de l'industrie basée sur le modèle d'affaires, mais très peu par d'autres modèles d'analyse.

##### **b) Variables du modèle**

Certaines variables sont communes à plusieurs modèles; par exemple, les variables propres au modèle d'analyse des 5 Forces de Porter (1983) sont comprises aussi dans le modèle d'analyse des neuf forces de Fleisher et Bensoussan (2007). Certains modèles sont basés exclusivement sur des variables qualitatives (comme, par exemple, les deux modèles de McKinsey que nous avons analysé plus haut), alors que d'autres sont basés sur une combinaison de variables quantitatives et qualitatives (Voir tableau 1.9).

##### **c) Le caractère dynamique versus le caractère statique des modèles d'analyse de l'industrie**

Certains modèles d'analyse ont un caractère plutôt statique, en se focalisant sur l'analyse de «l'état de la situation», sans fournir des outils pour une analyse des aspects dynamiques liés à l'évolution de l'industrie. Dans cette catégorie on retrouve le «modèle des 5 forces» de Porter (1983), celui des «Neuf forces» et celui du positionnement d'une industrie de Fleisher

et Bensoussan (2007) et celui du «modèle d'affaires» de Chesborough et Rosenbloom (2002) et Fleisher et Bensoussan, (2007). Dans l'ensemble le modèle d'analyse de Grant (2007) peut aussi être classé dans cette catégorie, même s'il comporte un aspect dynamique (Prédire la profitabilité future d'une industrie).

D'autres modèles mettent l'emphasis sur la dynamique de l'industrie, sans pour autant fournir des outils pour une analyse détaillée de la situation courante, de base. C'est le cas du modèle *d'analyse de l'attractivité du secteur* de McKinsey et celui de McGahan (2004). Toutefois, l'utilisation de ces modèles trouve sa force dans le cas des analyses longitudinales.

Enfin, certains modèles bien qu'ils aient un caractère dynamique, sont orientés plutôt vers l'environnement interne de la firme et ont une faible utilité pour l'analyse de son environnement externe et donc de son industrie (par exemple, le «modèle des 7 S» de McKinsey).

#### **d) Avantage concurrentiel et positionnement stratégique**

Chaque modèle prend en compte d'une façon plus ou moins explicite, le concept d'avantage compétitif et les stratégies de positionnement des compétiteurs, mais la portée de l'analyse et les outils utilisés sont différents.

#### **e) Attractivité de l'industrie**

Plusieurs modèles incluent la variable «attractivité de l'industrie» mais seulement le modèle de Grant (2007) utilise des variables quantitatives (ROA moyen de l'industrie; ROE moyen de l'industrie).

#### **f) La portée internationale de l'analyse propre à ces modèles**

Les différents modèles proposés ont été développés dans des contextes différents et tentent de répondre à des situations dont la portée pouvait être plus ou moins étendue. Ainsi, un modèle développé pour répondre aux défis d'une industrie donnée, dans un pays donné, à une période donnée n'est pas forcément transférable dans d'autres. La plupart des modèles que nous avons revus présente des éléments et variables relativement standardisés qui peuvent modeler une industrie, peu important le contexte national et les caractéristiques de l'industrie en question. Ils semblent donc présenter une portée universelle.

Le tableau 1.9 présente une synthèse des caractéristiques importantes des différents modèles recensés.

**Tableau 1.9** Une comparaison des modèles d'analyse de l'industrie

Le modèle	Le cadre d'analyse	Les variables du modèle	Le dynamisme du modèle
Le modèle de Grant (2007)	Cinq dimensions de l'analyse : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profitabilité/Attractivité</li> <li>▪ Structure</li> <li>▪ Forces de la compétition</li> <li>▪ Avantage compétitif</li> <li>▪ Facteurs de succès clé</li> </ul>	Plusieurs variables Ex : ROA et ROE; le niveau de concentration de l'industrie; les barrières à l'entrée et/ou à la sortie dans l'industrie; le niveau de différenciation du produit + celles associés avec les 5 forces de Porter	Plutôt statique
Le modèle d'analyse des neuf forces (Fleisher et Bensoussan, 2007)	Neuf dimensions de l'analyse : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E- contexte économique</li> <li>▪ P- contexte politique</li> <li>▪ S- contexte social</li> <li>▪ T- contexte technologique</li> <li>▪ Les cinq forces de la compétition de Porter</li> </ul>	Une vingtaine de variables mesurables pour les 4 dimensions propres au contexte (tableau 1.4) Les variables propres aux autres 5 forces sont les mêmes que pour le modèle des 5 forces de Porter (figure 1.4 ou tableau 1.3)	Caractère plutôt «statique»
Le modèle des cinq forces de la concurrence proposé par Porter (1983)	Cinq Dimensions d'analyse : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoir des clients</li> <li>▪ Pouvoir des fournisseurs</li> <li>▪ Menace des substituts</li> <li>▪ Barrières à l'entrée</li> <li>▪ Rivalité entre concurrents</li> </ul>	Une trentaine de variables (figure 1.4 et tableau 1.3)	Statique
Le modèle d'analyse du positionnement stratégique (Fleisher et Bensoussan, 2007)	Combinaison de plusieurs outils d'analyse dont : étude de marché, analyse de l'environnement concurrentiel, etc.	Diverses variables : Parts de marché, perception du produit ou service par clients, Prix, coûts, etc., forces et faiblesses relatives...	Statique

Le modèle	Le cadre d'analyse	Les variables du modèle	Le dynamisme du modèle
L'analyse de l'industrie basée sur le modèle d'affaires (Chesborough et Rosenbloom, 2002; Fleisher et Bensoussan, 2007)	Analyse des composantes du modèle d'affaires. - La proposition de valeur pour le client - Marchés cibles - La structure des coûts - Architecture des revenus - Réseau de valeur	Diverses variables associées avec : la satisfaction du client, les coûts et les revenus.	Statique
La méthode d'analyse McKinsey (les 7S)	un système non-hiérarchisé de sept facteurs en relation les uns les autres. (voir figure 1.8)	7 variables Stratégie Structure Systèmes Style Personnel Compétences et habilités Valeurs partagées	Dynamique; toutefois, applicable plutôt dans le cas de l'analyse d'une entreprise spécifique
La matrice de l'analyse de l'attractivité du secteur proposée par McKinsey	Combinaison de deux axes uniformément gradués : - Attractivité du secteur - Compétitivité des produits de l'entreprise	Diverses variables : Taux de croissance du secteur; Intensité de la compétition; Croissance des parts de marché; Notoriété de la marque; Marge de profit, etc.	Dynamique; toutefois, il est applicable surtout dans le cas de l'étude du positionnement d'une certaine entreprise au sein de son marché et de son industrie dans le cas des analyses longitudinales
Le modèle d'analyse de l'industrie proposé par McGahan (2004)	Identification de la dynamique d'une industrie à travers quatre trajectoires de changement.	Trois variables : - actifs essentiels - activités de base - intensité de la menace	Dynamique; toutefois, le nombre d'aspects analysés est réduit (portée restreinte) Dynamique, et analyse adéquate surtout pour les études longitudinales
Le modèle d'analyse des industries globales (Farrell, 2004)	- Degré de globalisation d'une industrie - Potentiel de globalisation d'une entreprise	Variables : facteurs de production (main d'œuvre et capital); réglementation; variables organisationnelles	Statique

Le modèle	Le cadre d'analyse	Les variables du modèle	Le dynamisme du modèle
L'analyse SWOT (Strength Weakness Opportunity Threat) par des professeurs de la Harvard Business School	Analyse de l'environnement interne (les forces et les faiblesses) et de l'environnement externe (les opportunités et les menaces)	Analyse interne : diverses variables quantitatives et qualitatives (actifs, culture, structure, positionnement, ressources, etc.) Analyse externe : surtout des variables d'analyse macroéconomique et contextuelle	caractère prospectif, «ex-anté»

Suite au développement des nouvelles technologies de communication, un nouveau concept a émergé vers la fin des années 1990 : il s'agit du concept d'«économies de réseau» (*network economies*) proposé et formalisé pour la première fois par Kelly (1995) et Varian et Shapiro (1998). Toutefois, tel que démontré par Varian et Shapiro (1998) et Dumitriu (2002; 2012), les règles de fonctionnement propres aux économies de réseau s'appliquent seulement aux secteurs caractérisés par la présence du feedback positif (*Winner takes all*), tels que les services de télécommunications, les secteurs et industries développés autour du concept de plateforme (consoles de jeux et autres), autour d'une norme technologique (jeux vidéo, logiciel, etc.), commerce électronique B2B, etc. Certainement, ce n'est pas le cas de l'industrie du cidre.

De plus, ces règles ne s'appliquent pas aux secteurs traditionnels caractérisés par une relation de feedback négatif (limite à la croissance en raison des coûts de complexité et de la présence des déséconomies d'échelle).

Durant la même période, à la base de ce nouveau concept, on a vu émerger de nouvelles théories et modèles d'analyse qui proposent une vision alternative de l'industrie, en tant que «écosystème d'affaires» défini comme étant « une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeur structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique » (Rédis, 2007, qui cite Moore, 1996).

La majeure partie des caractéristiques d'un écosystème d'affaires proposées par Moore (1996; 1998) ne s'applique pas au segment industriel du cidre de glace qui fait l'objet de cette étude. En effet, ce segment industriel est caractérisé par une structure fragmentée ; il s'agit de compétiteurs de petite ou moyenne taille qui appartiennent tous au même secteur. Il ne s'agit donc pas d'une structure composée d'un leader entouré par des firmes satellites, ni de plusieurs entreprises qui offrent des produits et services complémentaires et qui opèrent dans des industries différentes. Il s'agit aussi d'un secteur à faible intensité technologique. De plus, dans ce secteur la relation d'impartition n'aurait aucun sens et ne serait d'aucune utilité, en raison des contraintes du processus de fabrication du cidre de glace que nous allons expliquer dans ce mémoire; plus précisément, cette alternative structurelle (impartition ou externalisation) qui est au cœur de la philosophie même de tout arrangement structurel de type constellation, écosystème d'affaire, etc., n'est ni appropriée ni recommandée pour le segment industriel qui fait l'objet de notre analyse.

Dans le même sens, comme nous allons montrer plus loin dans notre mémoire, aucune des trois caractéristiques d'un écosystème d'affaire suggérées par Iansiti et Levien (2004) ne sont spécifiques à ce secteur. Il s'agit de :a) l'importance vitale de la productivité pour la dynamique du secteur; b) la robustesse du secteur aux chocs externes, et; c) l'habilité du secteur à créer des niches pour les nouveaux entrants qui pourraient de ce fait, développer des nouveaux segments d'affaires émergents.

En fin, un troisième concept a émergé dans les années 1990 soit celui de « constellation de valeur», qui fait référence à une «constellation d'acteurs» qui regroupe «une multitude d'acteurs en charge des différentes fonctionnalités et attributs de l'offre» et dont «chacun se concentre sur des compétences clés pour assurer une partie des fonctionnalités de l'offre» (Tannery, 2001 :239). Ce concept peut s'appliquer dans des secteurs ou groupes de secteurs et industries caractérisés par la possibilité de «découper» la chaîne de valeur au niveau de ses divers maillons afin de permettre à des acteurs différents d'assumer des activités propres à un certain maillon de la chaîne de valeur. Toutefois, tel que nous allons montrer dans notre mémoire, en raison des contraintes spécifiques du processus de fabrication du cidre de glace

cette opération est difficile à réaliser. Toutefois, ce concept pourrait s'appliquer au segment du cidre de glace au niveau de la distribution et donc de la relation avec la SAQ.

A la base de cette revue de littérature, nous avons choisi d'utiliser le modèle d'analyse des neuf forces (Fleisher et Bensoussan, 2007) et le modèle de positionnement sur la chaîne de valeur de l'industrie et avec les éléments clé du *modèle d'affaires* (Chesborough et Rosenbloom, 2002; Fleisher et Bensoussan, 2007), et plus précisément la structure des coûts et l'architecture des revenus propres à l'industrie.

Plus précisément, nous avons choisi de procéder comme suit :

- En utilisant la méthode de cas nous allons choisir une industrie spécifique, soit l'industrie québécoise du cidre.
- Dans un premier temps, nous allons utiliser le modèle d'analyse basé sur *le modèle d'affaires propre à une industrie* afin de comprendre, décrire et expliquer la chaîne de valeur propre à cette industrie, ainsi que la structure des coûts et l'architecture des revenus propres à cette industrie.
- Ensuite, nous utiliserons le modèle des « neuf forces » de Fleisher et Bensoussan (2007) qui comprend aussi le modèle des 5 Forces de Porter (1983; 1985) afin de comprendre, décrire et expliquer les forces en jeu dans cette industrie et la façon dont elles influent la dynamique de l'industrie.
- Nous identifierons enfin les facteurs de succès clé de l'industrie québécoise de cidre (et le segment industriel du cidre de glace) à travers le modèle de Grant (2007).

## **CHAPITRE II**

### **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans cette étude nous cherchons à comprendre et à décrire les enjeux stratégiques liés à la structure et à la dynamique de l'industrie, à travers une étude de cas. Il s'agit de l'industrie québécoise du cidre, et du segment industriel de cidre de glace. Pour ce faire, nous avons formulé trois questions de recherche, à savoir :

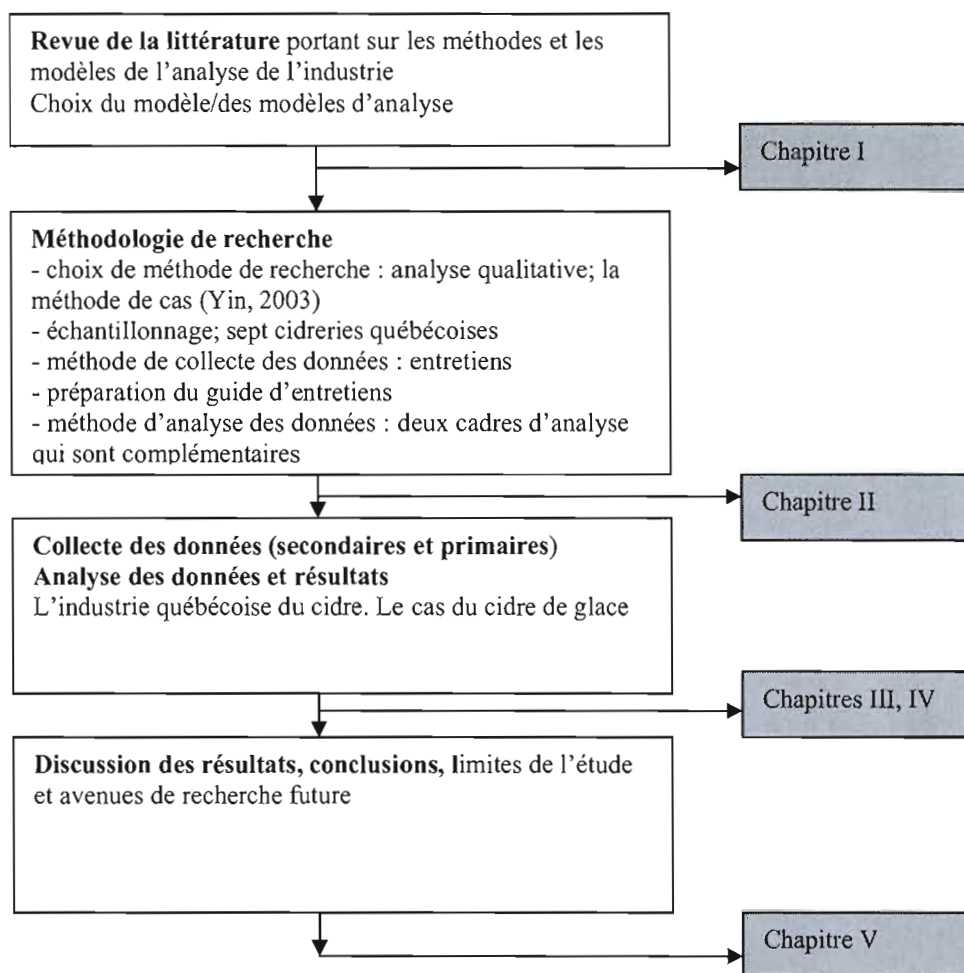
- Quelles sont les forces en jeu dans cette industrie et comment influencent-elles la dynamique de l'industrie?
- Quelle est la structure spécifique de cette industrie au Québec et comment ces particularités de nature structurelle influencent-elles la rivalité interne au sein de cette industrie ?
- Quels sont les défis des joueurs dans cette industrie?

#### **2.1 Le cadre conceptuel de notre projet de recherche**

La figure 2.1 présente le cadre conceptuel de notre projet de recherche



**Figure 2.1** Le cadre conceptuel de notre projet de recherche



©. Dumitriu et Sarr, 2009

Dans un premier temps (au chapitre I), nous avons procédé à une revue des modèles d'analyse d'une industrie ou d'un secteur. Au terme de cet exercice, nous avons été en mesure de distinguer les caractéristiques de ces différents modèles et de faire un choix éclairé quant aux modèles les plus adéquats pour notre recherche. Après avoir choisi deux modèles d'analyse (voir chapitre I), cette étape nous permet de mieux définir nos questions de

recherche, de choisir la méthode de recherche et de préparer notre guide d'entretiens (chapitre II).

Comme nous allons montrer dans le paragraphe 2.2, nous avons opté pour la méthode de cas (Yin, 2003). Plus précisément, nous avons choisi le cas de l'industrie québécoise de cidre et de son segment industriel «cidre de glace».

L'analyse des données sera donc effectuée à la base des deux cadres d'analyse choisis, soit, *le modèle d'affaires propre à l'industrie* (Chapitre III) et *le modèle des neuf forces* de Fleisher et Bensoussan (2007), qui inclut le modèle des 5 Forces de Porter (1983). Cette dernière partie de l'analyse fera l'objet du chapitre IV.

Enfin, le chapitre V nous permettra de présenter les conclusions de notre recherche, ses limites, et les avenues de recherches futures.

## **2.2 Méthodologie de recherche**

### **2.2.1. Choix de méthode de recherche**

Poisson (1983 :p. 371) écrivait à propos du chercheur partisan de l'approche qualitative qu'«il tente plutôt de saisir la réalité telle que la vivent les sujets avec lesquels il est en contact; il s'efforce de comprendre la réalité en essayant de pénétrer à l'intérieur dans l'univers observé». Effectivement notre objectif n'est pas «de quantifier les phénomènes observés afin d'établir des corrélations» (p.371) et donc une approche quantitative ne serait pas indiquée dans notre cas. Nous tentons plutôt de comprendre un phénomène, notamment la réalité de l'industrie du cidre de glace, à travers des données recueillies des sources secondaires (différents documents traitant de l'industrie) et primaires (entrevues avec les acteurs de l'industrie en question). En effet, selon Mukamurera et al. (2006 : p. 111), «la visée de l'analyse qualitative est de donner sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes».

Parmi les méthodes qualitatives de recherche, nous avons choisi l'étude de cas. L'étude de cas, écrivait Eisenhardt (1989 : p.534), est «une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'une certaine unité d'analyse<sup>8</sup>». Évidemment, cette unité d'analyse pourrait être une organisation, un pays, une industrie. Dans le cas d'une industrie, il faut par ailleurs comprendre sa dynamique à partir de plusieurs microenvironnements qui la composent, soit plusieurs entreprises.

Selon Yin (2003), il est possible de distinguer plusieurs types d'étude de cas. Il cite, entre autres, l'étude descriptive et l'étude explicative. L'étude de cas descriptive cherche à dresser le portrait d'une situation ou d'un événement dans son contexte ou environnement spécifique. Nous avons privilégié ce type de recherche pour présenter les différentes forces (Composantes des environnements opérationnel et général) dont les influences ont défini la structure de l'industrie québécoise du cidre de glace.

Les études explicatives, quant à elles, cherchent à faire le lien entre un effet et sa cause.

Selon Yin (2003), le choix d'une stratégie de recherche dépend de:

- la nature des questions de recherche : le choix d'une étude de cas est approprié lorsque les questions de recherche traitent du «Pourquoi» ou «comment» d'un phénomène.
- la nature du phénomène : le choix d'une étude de cas est approprié aussi lorsque le chercheur n'a pas de contrôle sur les événements.
- le caractère contemporain du phénomène.

La forme de nos questions de recherche, l'absence de contrôle sur le cours des choses (sur l'évolution de l'industrie et sur le comportement des producteurs rencontrés au cours d'une entrevue) et le caractère contemporain du nouveau segment industriel émergent de cette industrie (le cidre de glace) sont autant de facteurs qui confortent notre choix de l'analyse de cas comme méthode de recherche retenue.

---

<sup>8</sup> Traduction libre de : "a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings" Eisenhardt (1989 : p.534)

### 2.2.2. Choix des cas

Nous avons passé en revue la *liste*<sup>9</sup> *des cidreries du Québec par régions touristiques* répertoriées par les Cidriculteurs Artisans du Québec (CAQ) et le *Répertoire des cidreries du Québec* de Leroux et Perron (2009) qui utilisent la même classification, c'est-à-dire selon la région touristique. Nous avons ainsi identifié 54 producteurs de cidre actifs dans la province. L'objectif étant de sélectionner des entreprises qui permettent de répondre aux questions de recherche, nous avons identifié celles qui produisent au moins un cidre de glace. Au début, pour des considérations monétaires et de temps, nous avons pensé privilégier les entreprises géographiquement plus accessibles. En effet, nous voulions visiter toutes les cidreries situées à proximité. Mais le critère de proximité est vite abandonné pour assurer un nombre respectable de participants. En effet, en sollicitant, des rencontres avec les producteurs, nous avons été confrontés à plusieurs refus pour des raisons diverses. Nous avons estimé insuffisant le nombre d'entretiens réalisés. Nous avons alors décidé d'élargir notre zone de recherche et avons réalisé des entretiens téléphoniques. Cette stratégie a porté fruit. Les sept entreprises qui ont participé à ce projet sont situées dans les régions de la Montérégie, des Cantons-de-l'Est, et de la Capitale-Nationale, trois régions qui comptent plus de 60% des entreprises productrices de cidre de glace et plus de 80% de la production.

### 2.2.3. Échantillonnage

La taille de l'échantillon est déterminée selon le critère de la «*saturation théorique*», (Strauss et Corbin, 1990) qui est d'habitude atteinte (Bertaux, 1997), après 5 à 8 entretiens pour chaque thème-groupe (chaque cas). Toutefois, dans ce cas particulier où la plupart des entreprises ne compte que sur une main-d'œuvre familiale, le propriétaire est à la fois dirigeant et employé. La saturation théorique sera probablement atteinte après un ou deux entretiens par cidrerie. Les données que nous cherchons à collecter sont très souvent inaccessibles aux autres employés de l'entreprise. En effet, la taille relativement petite de ces entreprises et leur caractère familial expliquent une structure organisationnelle souvent

---

<sup>9</sup> Disponible à l'adresse : [http://www.cidreduquebec.com/les\\_cidreries.html](http://www.cidreduquebec.com/les_cidreries.html) (consulté en juin 2010).

centralisée autour du propriétaire. Nous allons donc organiser les entretiens avec les propriétaires/exploitants eux-mêmes. Dans les cas où l'entreprise est exploitée en partenariat, un seul entretien sera effectué avec le partenaire qui s'occupe de la gestion de l'entreprise.

Nous réaliserons ainsi 7 entretiens soit un entretien par cas (entreprise) sélectionné.

Nous recueillerons ensuite l'avis de professionnels de l'exportation qui accompagnent souvent ces entreprises dans leurs démarches d'exportation et qui, par conséquent, pourraient nous aider à mieux comprendre les défis de l'industrie. À cette fin, nous avons prévu deux entrevues avec deux membres du Regroupement des professionnels de l'exportation (REPEX).

Nous réaliserons ainsi au total 9 entretiens dans le cadre de ce projet.

#### **2.2.4. Collecte des données**

Notre recherche va s'appuyer sur des données qualitatives primaires et secondaires. Dans un premier temps et afin de nous donner une perspective indépendante de celle qu'ont les acteurs de l'industrie sur celle-ci, nous allons entreprendre la collecte des données secondaires.

Nous poursuivrons ensuite avec la collecte de données primaires auprès des producteurs, puis nous recueillerons des données primaires auprès des membres du REPEX.

En ce qui concerne les données secondaires nous allons privilégier des sources réputées pour leur sérieux et leur crédibilité. Nous consulterons par conséquent, des sources :

- Gouvernementales : a) les études pour les pays reconnus pour leur industrie de cidre (la France et le Canada). Nous allons ainsi recueillir des données de *l'office national interprofessionnel des fruits, des légumes, des vins et de l'horticulture (VINIFLHOR)*, qui suit l'évolution du marché français du cidre. Pour le Canada, il s'agit de documents produits par différents ministères (MAPAQ, MDEIE, MDDEP, etc.); b) pour les données démographiques et autres statistiques nous allons consulter

«Statistique Canada», «l'Institut de la statistique du Québec», et «l'Institut national de santé publique du Québec».

- Associations reconnues : l'association des cidriculteurs artisans du Québec (CAQ) et d'autres sources telles que la *Fédération des producteurs de pommes du Québec* (FPPQ), pour certaines statistiques sur la production et la mise en marché de la pomme; aussi, des études préparées par l'Union des producteurs agricoles (UPA) seront consultées.
- Articles de journaux : les articles de presse et surtout les entrevues des journalistes avec des producteurs de l'industrie constitueront une autre source d'informations sur cette industrie étant donnée la forte médiatisation de celle-ci. Dans le cadre de ce mémoire nous allons consulter principalement des articles de : *Les Affaires*, *La Presse*, *Le Devoir*, *Le Soleil*.
- Sites Internet : Nous utiliserons également plusieurs sites Internet d'organismes gouvernementaux (RACJQ, SAQ, FADQ, etc.); les sites Internet des entreprises de l'industrie; les sites des CAQ, de la FPPQ, UPA.

En ce qui concerne la collecte de données primaires, nous allons privilégier des entretiens semi-directifs avec les dirigeants des cidreries au Québec.

La revue de littérature (chapitre I) et la collecte des données secondaires nous aideront à préparer notre guide d'entretiens, qui est l'outil de collecte des données primaires utilisé dans le cadre de cette recherche. Il s'agit d'entretiens semi-structurés d'une durée de 40 minutes chacun (voir annexe 1).

En effet, en plus de nous permettre de couvrir tous les points à approfondir avec les producteurs de cidres, le guide d'entretiens nous permettra aussi de comparer et compléter les données recueillies au fur et à mesure que la recherche avance. Nous procéderons à des enregistrements audio avec les producteurs qui y consentiront.

Cela facilitera la transcription des données. Pour des entretiens téléphoniques, nous procéderons à une prise de notes systématique et transcrivons le tout aussitôt après la fin de l'entretien. Nous solliciterons des éclaircissements et des compléments d'informations auprès de producteurs si nécessaire.

### **2.2.5. Analyse des données**

Afin d'analyser les données, nous avons choisi deux cadres d'analyse qui sont complémentaires. Ainsi, dans un premier temps nous avons utilisé le *modèle d'affaires propre à l'industrie* (Chapitre III). Dans un deuxième temps, nous avons utilisé le modèle des 9 forces de Fleisher et Bensoussan (2007). L'analyse est présentée dans le chapitre IV.

La collecte de données primaires et secondaires mène souvent à une grande variété d'informations qui peuvent éloigner le chercheur des objectifs initiaux de sa recherche. Il s'agit du risque «d'asphyxie par les données» mentionné par Eisenhart (1989). Afin, d'éviter de tomber dans ce piège de la recherche, nous procéderons à la transcription des entretiens et au regroupement des informations selon qu'elles permettent de saisir telle ou telle variable que nous aurons définie au préalable. Dans les faits, nous allons fractionner nos modèles d'analyses (chapitre I), pour identifier très précisément l'information dont nous aurons besoin. Ainsi par exemple, le tableau 1.3 (Chapitre I), fractionne chaque force de la compétition de Porter (1983) en plusieurs variables et définit le moyen de saisir chacune de ces variables. Ainsi nous savons exactement, avant la collecte de données, l'information qui nous permette de saisir chaque variable et le meilleur moyen de la capter. Il ne nous restera plus qu'à classer les données recueillies au cours de la collecte selon qu'elles soient des déterminants ou indicateurs de tel ou tel aspect de notre recherche. En plus de faciliter la simplification des données en vue de l'analyse (Huberman et Miles, 1994), cette méthode suit la logique délibérative de Savoie-Zajc (2000, 2004) qui veut que le chercheur «utilise le cadre théorique pour guider le processus de l'analyse. Ce cadre indique les modèles ou concepts ou caractéristiques à travers lesquels l'interprétation se produit» (Mukamurera et al., 2006 :p

114). Cette logique diffère des logiques dites «pure» et «modérée» où le chercheur ignore toutes influences théoriques avant sa recherche sur le terrain ou tout au moins met temporairement de côté ce cadre théorique le temps de l'analyse.

Comme pour la logique délibérative, nous allons mener notre cueillette de données en fonction d'un cadre théorique prédéfini (voir chapitre I et les conclusions qui se sont dégagées de ce notre revue de littérature). Nous allons ensuite procéder à l'analyse des données en utilisant la méthode manuelle («crayon et papier») de codification des données. Cette opération nous permettra de faire le tri et la classement des données conformément à la première étape de la démarche d'analyse en trois étapes préconisée par Huberman et Miles (1994), soient l'étape de la simplification des données à travers le tri et le rejet du surplus d'information; celle de l'organisation des données selon un format de présentation facilitant la compréhension (présentation sous forme de tableaux, figures, matrices et autres), et; celle de l'élaboration et la vérification des conclusions.

#### 2.2.6. Validité et limites de l'étude

*« On a longtemps reproché à l'analyse qualitative d'être subjective, au sens péjoratif du terme. La question de fond qui est soulevée par cette critique et à laquelle nous sommes sensibles est celle de la validité des analyses et interprétations qu'élabore l'analyste, c'est-à-dire leur crédibilité, leur stabilité et leur fiabilité » (Mukamurera et al., 2006 : 128).*

La question de la validité d'une recherche scientifique exprime la préoccupation quant à la reproduction de l'étude par un autre chercheur pour aboutir aux mêmes conclusions. Ces préoccupations qui sont une expression de la rigueur scientifique, nous habiteront tout au long de ce projet. Ainsi, afin d'assurer un niveau plus élevé de validité interne, nous varierons autant que possible nos sources de données pour permettre une triangulation des sources de données recueillies. Nous recueillerons d'abord des données secondaires en privilégiant les sources les plus fiables et réputées pour leur crédibilité. Nous procéderons ensuite à la collecte de données primaires auprès des producteurs de cidre de glace. Pour l'un



et l'autre type de données nous choisirons plusieurs sources afin d'assurer une plus grande crédibilité des informations.

La validité externe d'une recherche pose le problème de la généralisation de ses résultats. Yin (2003) reconnaît la difficulté de généralisation des résultats des études de cas. Il distingue entre la généralisation *statistique* de l'approche quantitative (les résultats d'un sondage sur un petit échantillon peuvent être généralisés à grande échelle) et la généralisation *analytique* des études cas.

Toutefois, selon Lincoln et Guba (1985: 298) le chercheur n'est pas tenu d'assumer la responsabilité de la transférabilité des résultats. Sa mission est de connaître, comprendre, et expliquer, à travers l'analyse du cas choisi, le contexte de sa recherche, son unité d'analyse. Ensuite, selon ces auteurs, la responsabilité pour s'assurer de la transférabilité des résultats à son propre domaine de recherche, incombe au lecteur. Dans le même sens, nous mettons en garde les lecteurs que certaines conclusions de notre recherche seront difficilement, voir impossible à généraliser à d'autres industries. Comme le soulignait De Sablet (2008 : p.21), l'étude de cas est difficile à généraliser «à cause de la subjectivité de l'auteur et parce que ces données qualitatives, même si objectives et généralisables, ont une validité strictement reliée à un contexte particulier». Ainsi le caractère particulier du contexte géographique (le Québec) et temporel (2010) ne permettent pas de généraliser ces aspects dans toutes les industries, partout dans le monde et de manière pérenne. Cette difficulté de généralisation des conclusions constitue bien sûr une limite de toute recherche basée sur l'analyse de cas. De plus, la jeunesse de l'industrie et le peu de travaux de recherche dont elle a fait l'objet, limite le nombre de sources de données secondaires.

A l'opposé certains aspects liés à l'exercice de l'analyse d'une industrie sont plus facilement généralisables et dans ce sens constituent une source de nouvelle connaissance en vue de futures analyses par d'autres chercheurs.

### **2.2.7. Considérations éthiques**

Chaque participant à cette recherche le fera de manière volontaire et donnera son consentement écrit après un examen des avantages et des risques potentiels associés à une telle participation, que nous avons exposés au moyen d'un guide éthique dont nous avons obtenu l'approbation du comité d'éthique de la recherche de l'UQAM. Pour des considérations éthiques et conformément aux directives du comité d'éthique de la recherche de l'UQAM, nous nous engageons à garantir la confidentialité des personnes et des organisations participantes à ce projet.

### **CHAPITRE III**

## **L'ANALYSE DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DU CIDRE BASÉE SUR LE MODÈLE D'AFFAIRES. LE CAS DU CIDRE DE GLACE**

Tel que nous avons décrit dans le chapitre II portant sur notre méthodologie de recherche, notre objectif est de comprendre et de décrire les enjeux stratégiques liés à la structure et à la dynamique de l'industrie québécoise du cidre, et plus précisément du segment industriel de *cidre de glace*.

Pour atteindre cet objectif, nous avons choisi la méthode de l'analyse de cas (Yin, 2003; voir chapitre II) afin de répondre à nos questions de recherche, soit :

- a) Quelles sont les forces en jeu dans cette industrie et comment influencent-elles la dynamique de l'industrie?
- b) Quelle est la structure spécifique de cette industrie au Québec et comment ces particularités de nature structurelle influencent-elles la rivalité interne au sein de cette industrie ?
- c) Quels sont les défis des joueurs dans cette industrie?

Notre outil pour la collecte des données primaires et secondaires et pour l'analyse des données est conçu à la base de la revue de la littérature portant sur les modèles d'analyse d'une industrie (Chapitre I). Plus précisément, à la base des méthodes d'analyse de l'industrie recensées dans le chapitre I, nous avons choisi d'utiliser le *Modèle d'Analyse des 9 Forces* (Fleisher et Bensoussan, 2007), ainsi que le modèle d'analyse basé sur *le modèle d'affaires propre à l'industrie* (Rust et Metters, 1996; Rosen, 2006; Johnson et al., 2008; Fleisher et Bensoussan, 2007). Enfin, pour identifier les facteurs de succès clé de cette industrie nous avons utilisé le modèle de Grant (2007).

### 3.1. Définition de l'industrie québécoise du cidre et du marché pertinent

Selon le dictionnaire Larousse<sup>10</sup>, le cidre est une boisson provenant de la fermentation du jus de pomme ou d'un mélange de pommes et de poires avec ou sans addition d'eau.

Selon le *Règlement sur le cidre de glace et les autres boissons alcooliques à base de pommes* (Gazette Officielle N° 47 du 19-11-2008 Page: 5921), le «cidre» est « une boisson alcoolique obtenue par la fermentation alcoolique de jus de pomme et dont le titre alcoométrique acquis est d'au moins 1,5% et d'au plus 15% d'alcool par volume ».

Dans le chapitre I portant sur la revue de la littérature nous avons montré que dans le cadre de l'analyse d'une industrie, définir correctement l'industrie représente un défi de taille. En effet, Grant (2007) montre que la définition de l'industrie ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs.

Notre analyse des données secondaires a révélé le fait que la définition de l'industrie du cidre varie selon la perspective du chercheur ou de l'organisme qui la définit.

L'industrie du cidre et, plus précisément le segment industriel du cidre de glace qui fait l'objet de notre étude, a des frontières très floues. La proximité naturelle entre le segment industriel du cidre de glace et l'industrie de la production de pommes de transformation ou encore celle de la fabrication des boissons alcoolisées est telle qu'il est souvent considéré comme étant une composante d'une de ces deux dernières.

Le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) ne fait aucune référence spécifique à cette industrie mais seulement à son produit, le cidre. En analysant les catégories de produits codifiés sous la forme de secteurs industriels, groupes d'industries, et industries, nous avons conclu que le cidre pourrait, éventuellement, être encadré dans une des catégories suivantes (figure 3.1).

---

<sup>10</sup> Larousse en ligne; <http://www.larousse.fr>; «le cidre »

**Figure 3.1** L'industrie du cidre dans le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN<sup>11</sup>)

<p><b>31-33 Fabrication</b></p> <p><b>312 : Fabrication de boissons et de produits du tabac</b></p> <p>31211 : Fabrication de boissons gazeuses et de glace</p> <p>312110 : Boissons de fruits (sauf jus), fabrication</p> <p>Autres : eau de source (purification et embouteillage); eau gazéifiée (fabrication) glace (sauf glace sèche)- fabrication; thé glacé (fabrication)</p> <p><b>31213 : Vineries</b> (les établissements dont l'activité principale consiste à fabriquer du vin ou de l'eau-de-vie à partir de raisins ou d'autres fruits)</p> <p><b>3119 Fabrication d'autres aliments</b></p> <p>31193 Fabrication de sirops et de concentrés aromatisants</p>
---

Le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN, 2007) regroupe «les établissements dont l'activité principale consiste à fabriquer des boissons» sous le code 3121. Cette catégorie d'établissement est composée des classes : Fabrication de boissons gazeuses et de glace (31211); Brasseries (31212); Vineries (31213) et Distilleries (31214).

La production de cidre alcoolisé appartient à la classe vineries (31213). «*Cette classe comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fabriquer du vin ou de l'eau-de-vie à partir de raisins ou d'autres fruits. Sont inclus les établissements dont l'activité principale consiste : à cultiver du raisin et à fabriquer du vin; à fabriquer du vin avec du raisin ou d'autres fruits achetés; à mélanger des vin; à distiller de l'eau-de-vie*» (SCIAN – Canada, 2007 : p.153). La fabrication de cidre alcoolisé partage cette classe avec la fabrication de vin (raisin, baies ou autres fruits), de vin mousseux, de vins non-alcoolisés, la distillation de Brandy; de Cognac, etc.

Il est à noter que la fabrication de cidre sans alcool se retrouve dans une classe autre que celle du cidre alcoolisé. En effet, le cidre sans alcool appartient à la catégorie «Fabrication d'autres

<sup>11</sup> Les codes sont disponibles en ligne à l'adresse <http://stds.statcan.gc.ca/naics-scian/2002/ts-rt-fra.asp?criteria=31-33;> <http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p3VD.pl?Function=getPVHDesc&lang=en&db=IMDB&adm=8&dis=2&VDTOP=57614&CItemId=57616&CValue=312&CStart=01031998&PItemId=57615>

aliments (3119)», et plus précisément à la classe «Fabrication d'assaisonnements et de vinaigrettes (31194)».

A la base des données secondaires recueillies des rapports portant sur l'industrie nous avons constaté que, tout comme l'industrie du cidre, ses segments industriels ont des frontières floues. Ainsi, par exemple, les statistiques en France font état de plusieurs segments, comme suit (Viniflor, 2007) :

- Selon le type du cidre, on distingue : a) le bouché; b) le cidre de table; c) autres.
- Selon l'origine, on distingue : a) le cidre breton (origine : Bretagne); b) le cidre normand (origine : Normandie) ; c) autres
- Selon la variété du cidre, on distingue : a) le cidre brut; b) le cidre doux traditionnel; c) le cidre demi-doux; d) autres.

Il semble que le cidre bouché d'origine Bretagne soit le segment industriel à plus forte croissance en France (Viniflor, 2007).

Chaque catégorie de cidre attire un segment précis de la clientèle, comme suit (Tableau 3.1)

**Tableau 3.1** L'industrie du cidre et ses segments industriels en France

	Selon le type du cidre		Selon l'origine		Selon la variété du cidre	
Le segment industriel	Cidre bouché	Cidre de table :	Breton :	Normand	Cidre brut	Cidre doux
Le segment du marché (clientèle cible)	familles avec des enfants plus jeunes	familles avec enfants plutôt âgés et couples aisés sans enfant	Jeunes familles aisées avec des enfants en bas âge	Familles à revenu plutôt modeste	Couples aisés	familles aux revenus moyens

Source : Viniflor, 2007

Géographiquement, à la base des données secondaires, nous avons pu distinguer une variété de marchés pour le cidre de glace québécois sur lesquels nous reviendrons à travers l'analyse des réseaux de distribution. Par contre, il nous semble important de définir dès le début de notre analyse la dimension *produit* de cette industrie. En effet, l'absence d'une définition claire du *cidre de glace* et de spécifications sur les méthodes de sa production a mené à une

industrie québécoise basée sur des produits qui, même si ils ont la même nomenclature, sont très différents de par les méthodes de fabrication utilisées et de par la nature du produit fini. La menace que posait cette situation sur l'image du produit et sur l'industrie, a poussé les producteurs de cidre de glace à réclamer un meilleur encadrement de l'industrie et de ce **segment industriel** spécifique qui est le cidre de glace. En 2008, le gouvernement et les organismes de réglementation ont réagi en imposant le *Règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes*. Dans son alinéa 7, l'article 2 de ce règlement définit le «cidre de glace» comme étant *«le cidre obtenu par la fermentation du jus de pommes, lequel doit, uniquement par le froid naturel, atteindre une concentration de sucre avant fermentation d'au moins 30° Brix, et dont le produit fini a une teneur en sucre résiduel d'au moins 130g par litre et un titre alcoométrique acquis de plus de 7% et d'au plus de 13% par volume»*.

Le *règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes (2008)* ne se limite pas à une simple définition du produit fini, il établit aussi les normes spécifiques pour l'élaboration du cidre de glace. Nous reviendrons sur ce règlement dans le cadre de notre analyse, plus spécifiquement dans la partie traitant de la réglementation sur la production du cidre de glace.

Notre analyse des données secondaires nous a permis d'identifier trois différentes approches pour définir l'industrie du cidre au Québec:

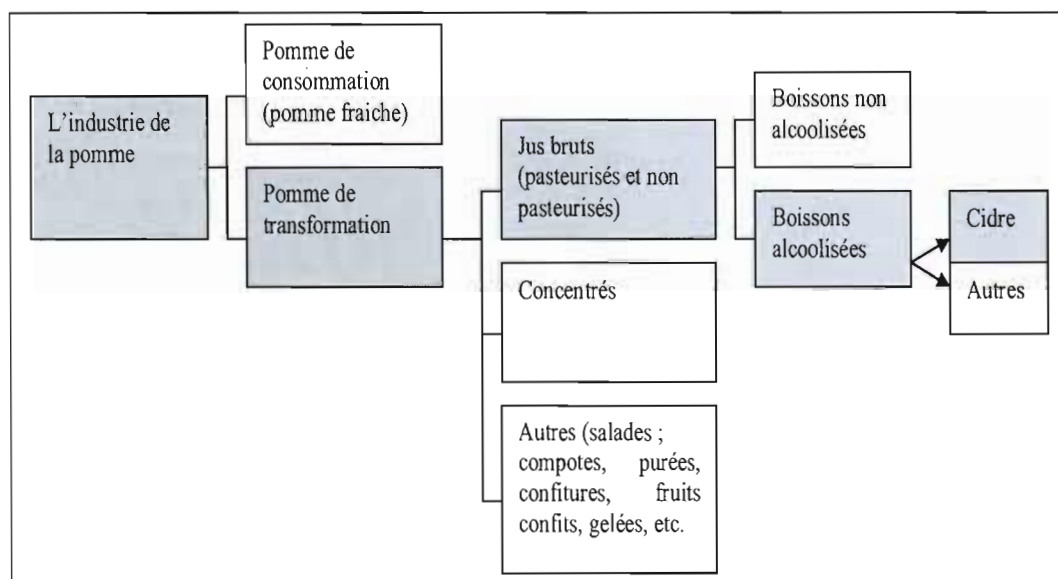
- l'approche du MAPAQ : le cidre de glace est un produit de l'industrie de la pomme;
- l'approche de la SAQ : le cidre de glace est une boisson alcoolisée du terroir québécois;
- l'approche de VINIFLHOR : le cidre de glace est une boisson de table.

### **3.1.1 Première approche : le cidre de glace québécois est un produit de l'industrie de la pomme**

La Direction des études économiques et d'appui aux filières du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ, 2003) identifie deux industries distinctes, soit celle de la pomme fraîche et celle de la pomme transformée. Selon cette

approche, la production de cidre ferait partie *de l'industrie de la pomme transformée*. Ainsi, environ deux tiers de la production annuelle de pommes au Québec sont destinés à la consommation (il s'agit de l'industrie des pommes fraîches) et un tiers est alloué à la transformation, principalement sous forme de jus, de compotes, de tranches congelées et de garniture pour tarte (MAPAQ, 2003). En effet, au Québec, les artisans producteurs de cidres sont d'abord et avant tout, des pomiculteurs. Vu sous cet angle, la production du cidre en général et de cidre de glace en particulier est le résultat d'un processus *d'intégration verticale en aval* de la part des agriculteurs producteurs de pommes (Figure 3.2.).

**Figure 3.2** Première approche : le cidre de glace et l'industrie de la pomme au Québec



Selon cette approche, le processus de transformation de la pomme serait donc le centre d'intérêt de notre étude. Le tableau 3.2 nous permet de positionner le cidre de glace dans la catégorie plus large des jus et autres boissons à base de pommes.



Tableau 3.2 Le secteur de *jus-boissons* au Québec

Approvisionnement			Produits finaux (transformés)	Nombre d'unités de transformation au Québec	
Origine Connue		Type de matière première		Artisanales ou semi- industrielles	Industrielles
Québec	Hors Québec				
X		Pommes fraîches	Jus bruts non pasteurisés	Environs 60	
X	X		Jus bruts pasteurisés		<5
X	X		Concentrés		<5
X	X		Pommes préparées non congelées	X	salades; compotes, purées, confitures, fruits confits, gelées aliments pour bébés, sauces, conserves, etc.
Origine non connue			Pommes préparées congelées		
X	X	Jus bruts	Concentrés Congelés ou non		<5
			Boissons alcoolisées		
X			Cidre, cidre pétillant	Environ 40	X
X			Autres : eau-de-vie, crèmes	X	
X			Vinaigres	X	
	X	Concentrés	Jus, boissons non alcoolisés		<10

Source : adapté de MAPAQ (2003 : p. 15)

Selon cette approche, le secteur québécois de *jus-boissons* comprend des jus de pommes et des boissons à base de pommes alcoolisées et non alcoolisées. Plus de la moitié des pommes destinées à la transformation sert à produire les boissons non alcoolisées à base de pommes, surtout le jus de pommes (MAPAQ, 2003). En effet, selon la même source, la quantité de pommes annuellement transformées en jus de pommes et autres boissons non alcoolisées serait de 34 872 tonnes, alors que seulement 1800 tonnes de pommes serviraient à produire des boissons alcoolisées à base de pommes. On peut aisément comprendre qu'une bonne

partie de ces pommes sert à la fabrication de cidre et autres boissons à base de cidre, y compris le cidre de glace, qui, selon la source citée, est considéré depuis quelques années le *champion* de sa catégorie. Toutefois, des statistiques précises ne sont pas disponibles. Il semble que les producteurs québécois vendraient à chaque année environ 350 000 bouteilles (MAPAQ 2003 :15), mais «*les statistiques sur le secteur de la transformation de la pomme et des produits de la pomme sont peu disponibles; elles sont souvent amalgamées dans d'autres données plus larges et sous un format rendant difficile toute interprétation.*»

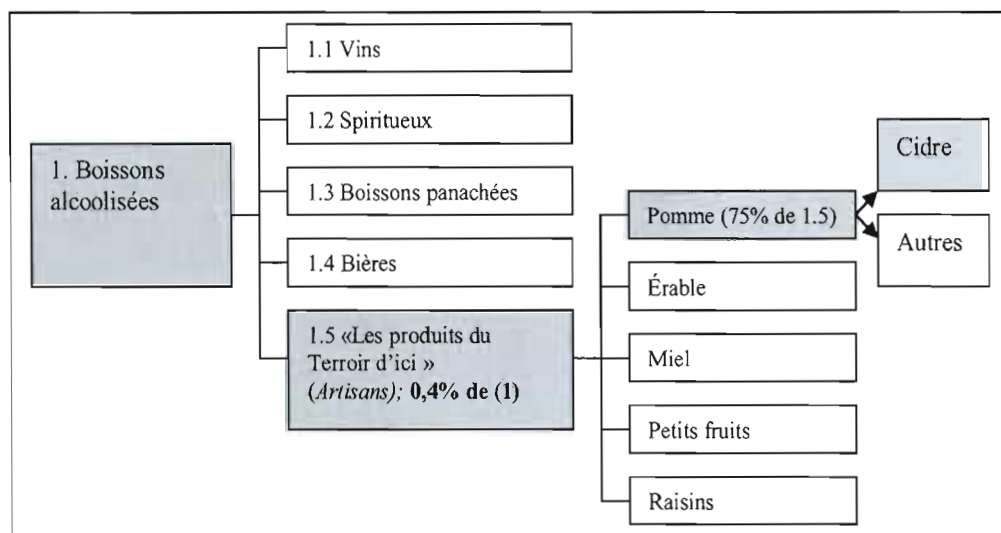
Le segment industriel «*autres produits de la pomme*» fait référence aux «*établissements qui fabriquent des produits de la pomme prêts à l'emploi et/ou prêts à manger*» (MAPAQ, 2003 : 17) autres que les jus de pommes et autres boissons à base de pommes. Ces produits incluent par exemple, la purée de pommes, la garniture à pâtisserie, les pommes tranchées et les pommes en conserve, compote, confiture, etc.

### 3.1.2 Deuxième approche : le cidre de glace québécois est un produit de l'industrie des boissons alcoolisées

La Société des Alcools du Québec (SAQ) adopte une classification des boissons alcoolisées qu'elle commercialise en distinguant les groupes suivants : les vins, les spiritueux, les boissons panachées, les bières et les produits du Terroir d'ici ou encore *Artisans* (saq.com). Le cidre de glace sera ainsi un produit de *l'industrie de boissons alcoolisées*.

La répartition des ventes (en litres) parmi ces différents groupes de produits est la suivante : vins (77,7 %); spiritueux (14,9 %); boissons panachées (5,6 %); bières (1,4 %); **produits artisans (0,4 %)** (SAQ, 2009). Depuis quelques années la SAQ fait la distinction entre les produits importés et les «*petites merveilles récoltées, transformées et embouteillées par les artisans d'ici*» ou *produits du Terroir d'ici* ou encore *Artisans* (saq.com). Cette catégorie de **boissons locales alcoolisées** est composée de produits à base de miel, à base de pommes et à base de raisins, et aussi de produits d'érables et de petits fruits (figure 3.3).

**Figure 3.3** Deuxième approche : le cidre de glace et l'industrie de boissons alcoolisées au Québec



Source : à la base des données SAQ (2009)

Le tableau 3.3 présente les composantes de la catégorie «Terroir d'ici» (produits du terroir) et leur poids respectif dans le total des ventes de la catégorie.

**Tableau 3.3** Les produits du terroir québécois à la SAQ

Catégorie : Produits du terroir (2006)	Nombre de produits	Montant de vente nette 2006	Part de marché
Érable	3	89 216,16\$	0,8%
Miel	45	412 292,41\$	3,5%
Petits fruits	34	405 016,52\$	3,5%
Pomme	134	8 702 355,24\$	74,6%
Raisin	84	2 057 547,04\$	1,6%
Total	300	11 666 427,38\$	100%

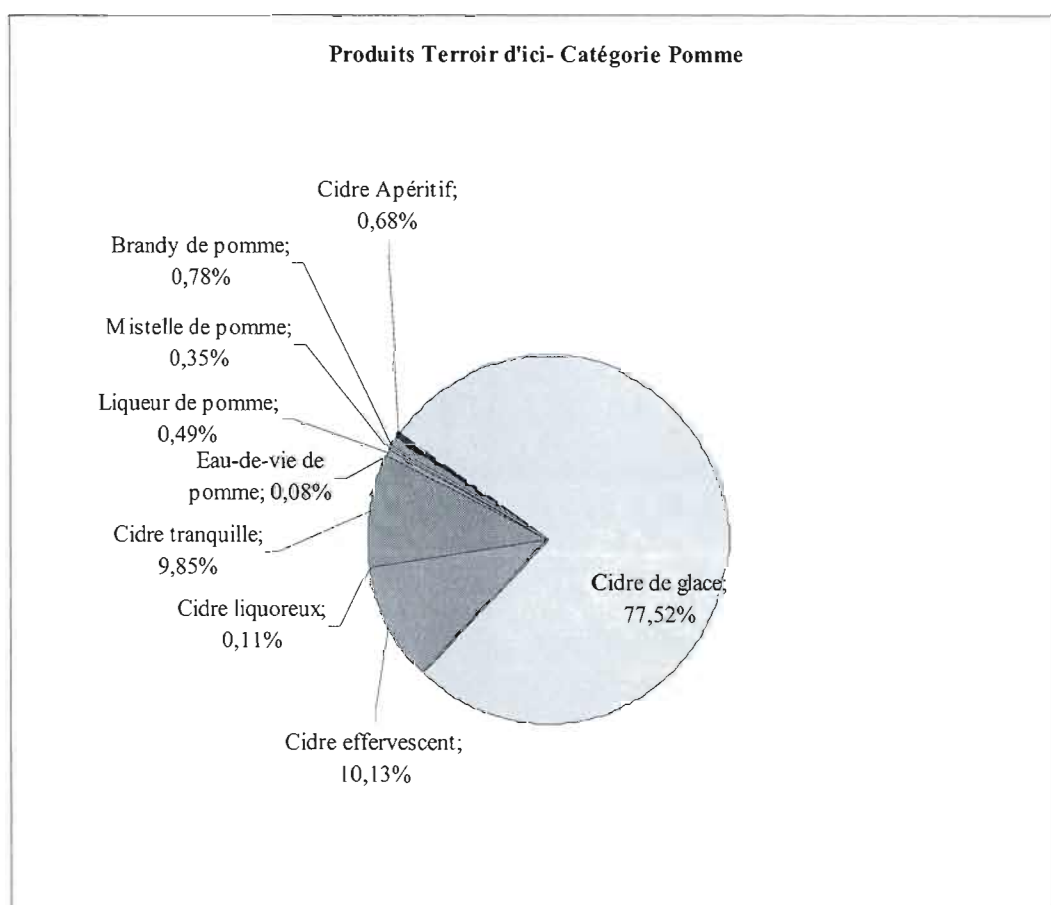
Source : extrait de SAQ, 2006

Les produits du terroir à base de pommes représentent environ 75% des ventes de la catégorie «produits du terroir» (SAQ, 2006) et leur contribution aux ventes de cette catégorie continue d'augmenter. D'après les dernières données reçues de l'association des CAQ, les produits du

terroir à base de pommes représenteraient en 2009 79,7 % du total des ventes de la catégorie *produits du terroir* au Québec, soit un montant de 11,8 millions de dollars sur des ventes totales de 14,8 millions de la catégorie. Le reste est partagé entre les autres composantes de la catégorie telles que le Brandy de pomme, la mistelle de pomme, l'eau-de-vie de pomme, autres cidres, etc.

Parmi les boissons alcoolisées à base de pommes, les différents types de cidre (cidre de glace, cidre tranquille, cidre effervescent, cidre liquoreux) représentaient 97,6% pour la période 2008-2009 (Figure 3.4).

**Figure 3.4** Répartition des ventes dans la catégorie «Produits du terroir à base de pommes»



Source : Entretiens Cidricoles – SIVAL – 14 janvier 2010

### 3.1.3 Troisième approche : le cidre de glace québécois est une boisson de table

En France, la division des Études de marchés de *l'office national interprofessionnel des fruits, des légumes, des vins et de l'horticulture (VINIFLHOR)*, qui suit l'évolution du marché français du cidre, propose une autre classification. En effet, le cidre, la bière, l'eau plate, l'eau gazeuse et les boissons gazeuses sont regroupés dans la catégorie «Boissons de table».

### 3.1.4 Conclusions sur la définition de l'industrie du cidre

Les différentes approches définissent les limites plus ou moins élargies dans lesquelles l'industrie concernée devrait être analysée. Ces frontières se croisent et se chevauchent incluant ou excluant certains produits et marchés. Ainsi, par exemple, dans le cadre de l'approche du MAPAQ, le cidre est un produit résultant d'une même filière industrielle que la compote de pommes, la garniture à pâtisserie, ou encore la pomme fraîche ; toutefois, les deux autres approches excluent définitivement de tels chevauchements dans leur définition de l'industrie du cidre. En effet, *l'approche SAQ* inclut tous les types de cidre et autres boissons à base d'alcool dans la catégorie des boissons alcoolisées, peu importe la matière première à la base de leur fabrication respective. En même temps, l'approche VINIFLHOR exclut tout produit solide à base de fruits ou autres, mais semble inclure toute boisson, qu'elle soit, alcoolisée ou non.

A la base de ces trois approches, nous pouvons conclure que le *cidre de glace*, en tant que cidre, est un produit à base de pommes, une boisson, et plus précisément une boisson alcoolisée.

A la base de la définition d'une industrie (voir chapitre I) nous avons choisi de définir *l'industrie québécoise de cidre* comme étant l'offre de cidre de l'ensemble des producteurs établis sur le territoire de la province du Québec indépendamment des marchés desservis ou des réseaux de distribution utilisés. Cette industrie peut ainsi desservir une clientèle locale,

provinciale, nationale ou internationale. De cette façon, nous faisons une distinction entre l'industrie du cidre– les producteurs - et le marché du cidre – les acheteurs.

Le cidre de glace est un produit spécifique de cette industrie (en termes de composition, taux d'alcool et autres) et les producteurs de cidre de glace se distinguent de par le processus de fabrication spécifique, les contraintes logistiques liées à l'étiquetage et à l'emballage, et autres. Par conséquent, pour les fins de cette recherche, nous allons utiliser le terme de **«segment industriel» de l'industrie de cidre, pour faire référence au cidre de glace.**

### 3.1.5 Le segment industriel du cidre de glace

Tel que mentionné dans le paragraphe précédent, Le *Règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes* au Québec (*Gazette officielle N° 47 du 19-11-2008*) définit le cidre comme étant « une boisson **alcoolique** obtenue par la fermentation alcoolique du jus de pomme et dont le titre alcoométrique acquis est d'au moins 1,5% et d'au plus 15% d'alcool par Volume ».

Selon les normes de la Régie des alcools, des courses et des jeux du Québec (RACJQ) les cidres peuvent être classés en fonction de trois critères : le taux d'alcool (a), l'effervescence (b), et le taux de sucre résiduel (c) (Leroux et Perron, 2009).

#### **a-Classification en fonction du taux d'alcool**

Selon les normes de la RACJQ, le taux d'alcool pour les divers types de cidre varie entre 1,5% et 20% ; un cidre de glace doit avoir un taux d'alcool supérieur à 7% et d'au plus 13%. Le « cidre léger » est caractérisé par un taux d'alcool qui varie de 1,5% à 7% par volume. Pour le « cidre fort », le teneur en alcool doit être entre 7% et 15% par volume. Le titre alcoométrique acquis pour le « cidre aromatisé » se situe entre 1,5% et 10% et pour le « cidre apéritif », entre 15% et 20% par volume.

#### **b-Classification en fonction de l'effervescence**

Selon les normes de la RACJQ les différents cidres peuvent aussi être classés selon qu'ils soient *tranquilles* ou *effervescents*. La grande majorité des cidres de glace produits

au Québec est constituée de *cidre tranquille*. Il existe cependant des *cidres de glace effervescents*. Un cidre de glace est «pétillant», lorsque le volume d'anhydride carbonique dissout par volume de produit fini est de 1,5 à 2,5. Il est «mousseux» lorsque ce volume est de 3,5 à 5,5 par volume de produit fini<sup>12</sup>.

Il faut aussi noter que la méthode d'obtention de l'effervescence doit être mentionnée sur l'étiquette des bouteilles concernées. Nous traiterons des méthodes reconnues et des mentions correspondantes lorsque nous décrirons les processus de fabrication du cidre de glace (paragraphe 3.2 de notre analyse).

### **c- Classification en fonction du taux de sucre résiduel**

Le sucre résiduel mesuré en grammes par litre (g/l) indique la quantité de sucre dans la boisson après la fermentation. Ce sucre provient des sucres naturels de la pomme mais aussi d'autres sources (Leroux et Perron, 2009).

Pour un cidre de glace, la teneur en sucre résiduel acceptable est de 130 g/l et plus (règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes. art.2.). Il est opportun de rappeler ici que l'ajout de sucre est formellement interdit dans la fabrication du cidre de glace.

Pour les autres types de cidres, les mentions «brut», «demi-sec», «sec» et «doux» font référence à la teneur en sucre résiduel.

Ainsi, pour *les cidres effervescents* la mention «brut» indique une teneur en sucre inférieure à 30 g/l, la mention «demi-sec» correspond à un cidre effervescent avec une teneur en sucre de 30 g/l et plus mais inférieure à 50 g/l. Ce cidre serait qualifié de «doux» si le taux de sucre résiduel atteint 50 g/l et plus.

Pour *les cidres tranquilles* et autres boissons alcoolisées non effervescentes dont le titre alcoométrique acquis par volume est inférieur ou égal à 15%, la mention «sec» est utilisée lorsque que le taux de sucre résiduel est d'au plus 25 g/l. Au-delà de cette teneur en sucre (plus de 25 g/l), le produit est qualifié de «doux».

Si par contre, le titre alcoométrique acquis d'une boisson alcoolisée non effervescente est

<sup>12</sup> Le *Règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes* ne donne pas de qualificatif pour le cidre dont le volume d'anhydride carbonique dissout par volume de produits fini se situe entre 2,5 et 3,5.



de plus de 15% par volume, la mention «sec» indique une teneur en sucre inférieure ou égale à 30 g/l, alors que la mention «doux» indique une teneur en sucre supérieure à 30 g/l.

#### **d- Autres classifications**

Selon VINIFLHOR (2007) qui regroupe les cidres dans la catégorie «Boissons de table», il existe différents segments industriels, comme suit : le cidre nature (cidre de pommes); le poiré, le cidre aromatisé, et le «cider». Le cidre nature peut être *bouché* (ayant un titre alcoométrique volumique total d'au minimum de 5,5 %Vol.) ou *de table* (avec un titre alcoométrique volumique total de 5 %Vol. minimum). Qu'il soit «bouché» ou «de table» le cidre peut aussi être classé selon sa teneur en sucres résiduels, comme suit : cidre « brut »; cidre « doux »; cidre « demi-sec »; et autres types de cidre ou «autres qualificatifs» (VINIFLHOR Infos, 2007, N° 147).

Le cidre de glace ne semble pas trouver sa place dans cette classification. Nous notons cependant, d'autres dénominations pour le cidre en France telle que le « cidre fermier » qui, tout comme le cidre de glace québécois est fabriqué directement à la ferme avec les fruits de l'exploitation respective.

A la base de ces différentes classifications, on peut conclure que le segment industriel du cidre de glace comprend une variété de cidres de glace qui résultent d'un processus spécifique de fabrication, et qui :

- ont un taux d'alcool supérieur à 7% et d'au plus 13% ;
- peuvent être des cidres tranquilles ou des cidres effervescents ;
- ont une teneur en sucre résiduel de 130 g/l et plus.

### **3.2. L'analyse de l'industrie québécoise du cidre basée sur le modèle d'affaires**

Notre revue de la littérature (Chapitre I) a révélé le fait que de plus en plus de chercheurs s'intéressent dernièrement à une nouvelle méthode d'analyse des industries, basée sur le modèle d'affaires (Rust et Metters, 1996; Rosen, 2006; Johnson et al., 2008; Fleisher et



Bensoussan, 2007), qui se penche sur :

- la chaîne de valeur de l'industrie et le positionnement des divers compétiteurs
- la structure des coûts de l'industrie
- l'architecture des revenus

Le tableau 3.4 présente la composition de notre échantillon et les aspects liés à ce modèle d'analyse que nous avons explorés sur le terrain.

Tableau 3.4 Profil des entreprises participantes

Codes de Cidreries	1	2	3	4	5	6	7
Types de permis détenu	Artisanal et industriel	Artisanal et industriel	Artisanal	Artisanal	Artisanal	Artisanal	Artisanal et industriel
Niveau d'intégration verticale : pommes/cidres (Oui/Non)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	oui
Part du cidre de glace dans l'architecture des revenus (% du chiffre d'affaires)	15%	30%	40%	80%	NSP	60%	80-90%
Production / diversification	Cidres seulement	Cidres, vinaigre, confitures, tartes, beurres, etc.	Cidres et vins	Cidre de glace, vin de glace, vin apéritif	Cidres, confitures, tartes, service d'entreposage	Cidres seulement	Cidres seulement
Taille : Production annuelle de cidre (tous types confondus) en bouteilles de format	300 000 bouteilles	150 000 bouteilles	15 000 bouteilles	7 000 bouteilles	4 000 bouteilles	6 000 bouteilles	300 000 bouteilles
Taille : Superficie vergers	25 ha	Non Disponible	3,5 ha	2 ha	3 000 pommiers	4 ha	44 ha
Taille : Nombre d'employés	10	Non Disponible	3	1 + la famille	La famille	2	22
Structure des coûts : les coûts les plus mentionnés	Amortissements sur équipements, Coût de production de pommes, intrants agricoles, publicité et autres promotions	Coûts de transformation.	Amortissement des équipements ; publicité et autres promotions, main-d'œuvre	Amortissement des équipements, intrants agricoles, main-d'œuvre	Publicité et autres promotions ; intrants agricoles, main-d'œuvre agricole	Pesticides et fertilisants, main-d'œuvre, amortissement des équipements.	Main-d'œuvre, Intrants agricoles ; publicité et autres promotions
Ventes (locales/régionales/internationales)	Marché québécois et exportation	Marché québécois	Marché québécois	Marché québécois et exportation	Marché québécois	Marché québécois	Marché québécois et exportation
Processus de fabrication Cryoextraction = CE Cryoconcentration = CN	CE + CN	Non Disponible	CN	CE	CE + CN	CN	CE + CN

Tel que montré dans le tableau 3.4, les entreprises productrices de cidre de glace au Québec sont assez diverses de par leur taille, leur production, mais aussi leur envergure. D'après les informations recueillies, nous distinguons plusieurs entreprises de « petite » taille. Ainsi, les cidreries [3], [4] et [6] exploitent des vergers de moins de 5 hectares. La production individuelle de chacune de ces entreprises tout comme celle de l'entreprise [5] ne dépasse pas 15 000 bouteilles par an.

À l'inverse, les cidreries [1] et [7] exploitent des vergers de superficies beaucoup plus importantes. Les cidreries [1] (25 hectares) et [7] (44 hectares) produisent environ 300 000 bouteilles de cidres par an. Si pour la première, le cidre de glace représente environ 15% des revenus annuels, dans la seconde ce produit génère plus de 80% des revenus.

L'ensemble des producteurs rencontrés dans le cadre de cette recherche dispose d'un permis de production artisanale. À ce titre, ces producteurs sont tous des artisans et membres de l'association des cidriculteurs artisans du Québec (CAQ). Mais Certaines entreprises détiennent également un permis industriel de producteur de cidre. C'est le cas des cidreries [1], [2] et [7]. Ce dernier type de permis permet entre autres à ces détenteurs de pouvoir vendre les cidres produits en vertu de ce permis dans les magasins d'alimentation générale, supermarchés, épiceries et dépanneurs. Par exemple, les cidreries [1] et [2] vendent divers types de cidre (autres que cidre de glace) dans certaines épiceries. L'entreprise [7], quant à elle, ne produit pour le moment qu'en vertu de son permis artisanal. Selon son propriétaire, l'entreprise dispose d'ailleurs d'un troisième permis, un autre permis industriel de production de mistelle.

L'emploi dans les entreprises cidricoles québécoises est très saisonnier. La demande de main-d'œuvre dans les vergers de pommiers augmente en période de cueillette d'août à octobre. Dans notre étude, le nombre d'employés à temps plein semble varier en fonction de la production des entreprises. Ainsi les entreprises [1] et [7] présentent le plus important nombre d'employés avec respectivement 10 et 22 employés à temps plein. Les cidreries [3], [4], [5] et [6] comptent surtout sur une main-d'œuvre familiale pour assurer les différentes activités cidricoles. Au nombre d'employés à temps plein, il faut ajouter les employés partiels auxquels les entreprises ont recours de façon périodiques pour les activités de cueillette,

d'embouteillage, de taille et d'émondage des pommiers et les représentants lors de foires et autres événements commerciaux.

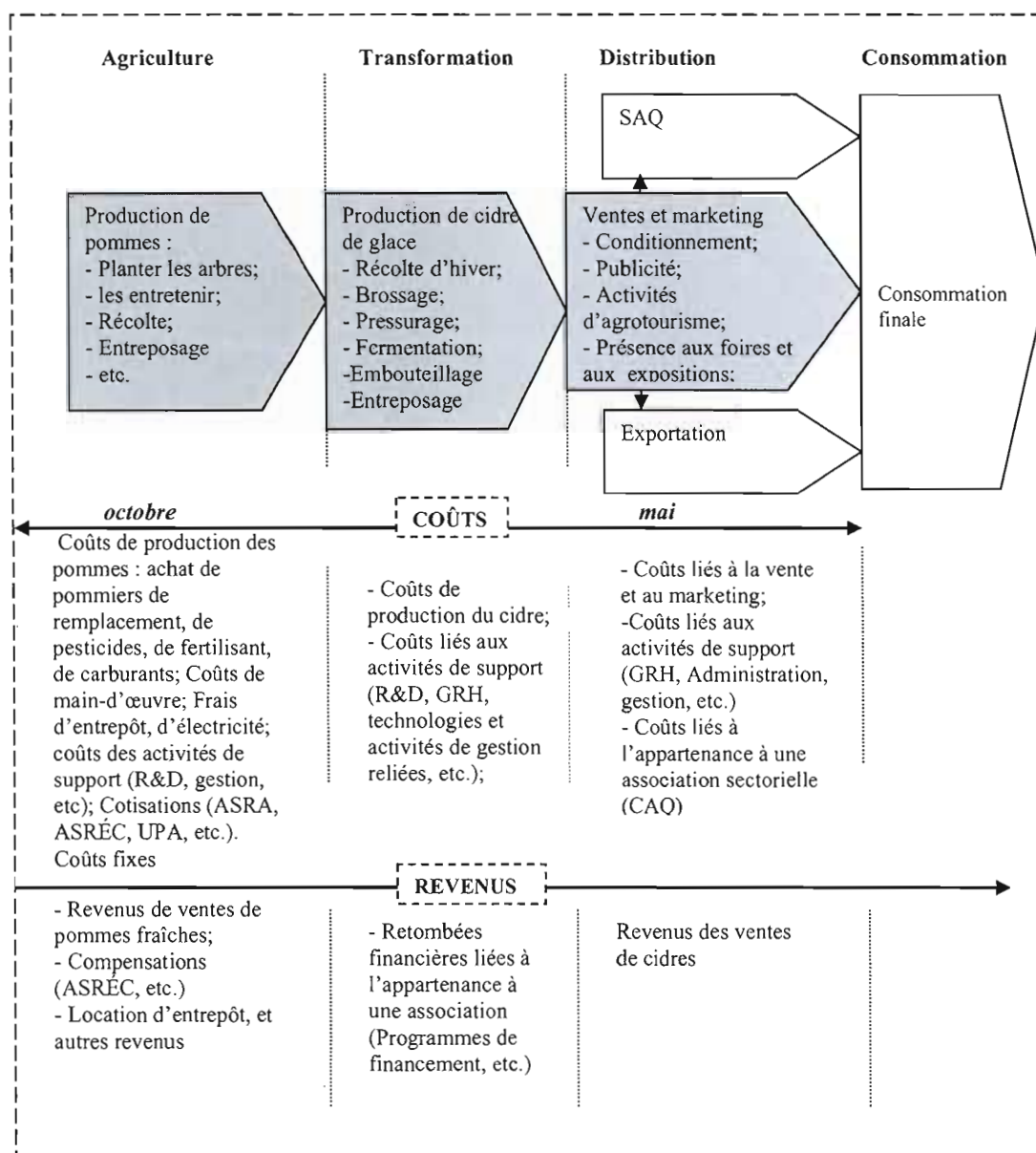
### **3.2.1. La chaîne de valeur de l'industrie du cidre**

En ce qui concerne **la chaîne de valeur de l'industrie québécoise du cidre**, l'analyse des données a révélé que cette industrie est caractérisée par un fort degré d'intégration verticale. En effet, comme le montre le tableau 3.4, toutes les entreprises de notre échantillon sont intégrées verticalement en amont.

En amont, le cidriculteur québécois est un producteur agricole ; par conséquent, il doit s'atteler à des activités de production de pommes. Il doit entre autres, planter et remplacer des pommiers, préparer et entretenir le sol, entretenir ses pommiers, procéder à la récolte des fruits et à leur entreposage. Toutes ces activités servent à assurer son approvisionnement en matières premières pour la production de cidre. Le producteur de cidre doit gérer diverses étapes de production telles que le broyage et le pressurage des pommes, la fermentation du moût, l'embouteillage du cidre obtenu et son entreposage. Il doit aussi promouvoir et vendre son cidre à travers divers circuits de distribution.

Ainsi, tel que nous le montrons dans la figure 3.5, le producteur québécois de cidre de glace est à la fois un agriculteur, un fabricant, et un commerçant.

Figure 3.5 La chaîne de valeur pour l'industrie québécoise du cidre de glace



Dans leur très grande majorité les cidres de glace sont le résultat d'assemblages de plusieurs variétés de pommes. Ainsi, parmi les 41 produits présentés par Leroux et Perron (2009), seuls deux sont élaborés à partir d'une seule variété de pommes.

L'ensemble des dépenses qui permettent d'assurer les différentes activités montrées dans la figure 3.5 représente *la structure des coûts de l'industrie* (paragraphe 3.2.2). Les revenus issus de ces activités représentent *l'architecture des revenus de l'industrie* (paragraphe 3.2.3).

Entre la production des pommes et la commercialisation du cidre, la transformation de la pomme en cidre se fait selon divers processus de fabrication en fonction de produit fini visé. Au Québec, les pommes de variétés hâtives sont très peu utilisées dans la production du cidre. Les variétés de pommes les plus utilisées, soit la McIntosh, la Spartan, l'Empire et la Cortland, sont toutes tardives. D'après un sondage effectué par MDEIE *sur le cidre de glace québécois* (MDEIE, 2005) la majorité des pommes pour la fabrication du cidre de glace est constituée de la McIntosh (57 %). Cette variété est suivie de l'Empire (19,5 %), la Cortland (11,7 %) et la Spartan (7,5 %). Les 4,3% restant sont répartis comme suit : Liberté (1,5 %), Lobo (0,8 %), Wealthy (0,5%), Geneva (0,4 %), Royal Gala (0,4 %), Russet (0,4%), Fameuse (0,2 %), moins 0,1% chacune) (MDEIE, 2005 : p.5).

Le processus de fabrication du cidre de glace est semblable à celui du cidre tranquille (Leroux et Perron, 2009 : p.33). Il nous semble donc nécessaire d'examiner le processus de fabrication d'un cidre tranquille pour mieux comprendre les processus respectifs d'élaboration des cidres effervescents et du cidre de glace.

- **Le processus de fabrication et le cycle de production du cidre tranquille**

Ce processus commence avec la récolte de pommes en pleine maturité. Cette étape s'effectue entre le mois d'août et le mois d'octobre selon la variété de pommes. On procède ensuite à la sélection de pommes saines avant de les laver en vue de l'étape du broyage. Le broyage des pommes consiste à les fendre et couper en morceaux en vue de faciliter l'extraction du jus lors du pressurage. Les pommes broyées sont aussitôt pressurées. Il s'agit d'exercer, à l'aide d'un pressoir, une forte pression sur les morceaux de pommes issus du broyage pour en retirer le jus. Le jus ainsi obtenu est ensuite laissé décanter pendant quelques heures avant d'être transvasé afin de le séparer de ses impuretés. Il s'agit de l'opération de *débourbage*. Il en résulte un moût clarifié et prêt pour l'étape de la *fermentation*.

Lors de la fermentation alcoolique, le sucre contenu dans le moût est transformé, sous

l'action des levures, en alcool et en gaz carbonique. La durée de la fermentation varie selon le produit fini désiré. Elle peut aller de quelques semaines à deux ans et parfois même plus, comme l'indique le producteur [4] (un des producteurs rencontrés au cours de ce projet). D'après lui, un cidre de glace n'est jamais à point avant deux ans de fermentation. Tant qu'il y aura du sucre à transformer, la fermentation continuera. Mais il «est possible d'arrêter la fermentation alcoolique pour garder des sucres naturels dans le cidre (sucres résiduels)» (Leroux et Perron, 2009 : p. 33). Après la période de fermentation, le cidre obtenu est embouteillé.

- **Le processus de fabrication et le cycle de production du cidre effervescent**

A la base des données secondaires (*Règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes*) et primaires recueillies au cours des entrevues, on distingue différentes méthodes d'obtention de l'effervescence d'un cidre. Dans les faits, le cidre effervescent est élaboré en ajoutant aux étapes de la fabrication du cidre tranquille, des étapes supplémentaires nécessaires à obtenir l'effervescence. Cette effervescence est obtenue soit par une fermentation supplémentaire du cidre tranquille, soit par une gazéification de ce cidre. Selon la méthode utilisée pour l'obtention de l'effervescence et conformément au *règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes* (article 21), les quatre mentions suivantes peuvent être apposées sur les contenants.

- **La méthode «cuve close»** ou méthode Charmat. Après la fermentation du moût de pomme pour l'obtention d'un cidre tranquille, on procède à une deuxième fermentation en cuve fermée afin d'obtenir et de conserver le gaz carbonique issu de cette seconde fermentation. Cette fermentation en cuve fermée nécessite une durée minimale de quatre semaines, si l'on veut apposer la mention « méthode cuve close » sur la bouteille.

- **La « méthode traditionnelle » ou « méthode classique »**. Cette méthode consiste à procéder à une deuxième fermentation du cidre tranquille, mais cette fois en bouteille. Pour ce faire, le cidriculteur embouteille le cidre tranquille en y ajoutant des levures qui entraîneront la seconde fermentation d'une durée minimale de neuf mois. Après la fermentation et la naissance des bulles, les levures qui forment un dépôt (lie) en fond de

bouteille sont retirées par dégorgement.

- **La méthode « prise de mousse en bouteille ».** Cette méthode diffère de la méthode traditionnelle par la durée de la fermentation en bouteille, plus courte, au moins deux mois. De plus, la séparation de la boisson de ses lies peut se faire par dégorgement ou par filtration.
- La dernière méthode reconnue d'obtention de l'effervescence consiste à injecter de l'anhydride carbonique dans le cidre avant l'embouteillage. Dans ce cas, l'une ou l'autre des mentions suivantes doit être apposée sur la bouteille : « gazéifié » ou « effervescence obtenue artificiellement ».

- **Le processus de fabrication et le cycle de production du cidre de glace**

Tel que montré dans le tableau 3.4, le cidre de glace est produit dans les entreprises étudiées selon les deux méthodes reconnues de concentration des sucres. Les cidreries [3] et [6] utilisent la cryoconcentration, alors que l'entreprise [4] n'utilise que la cryoextraction naturelle pour produire son cidre de glace. Dans les cidreries [1], [5] et [7] les deux procédés de fabrication sont conjointement utilisés. Comme nous allons montrer plus loin dans ce chapitre, la grande majorité des cidreries québécoises qui produisent du cidre de glace utilisent la méthode de cryoconcentration. À notre connaissance, peu d'entreprises se spécialisent dans la production par cryoextraction naturelle, plus contraignante et plus complexe. Mais plusieurs entreprises utilisent cette méthode pour leur production de gamme supérieure. Les bouteilles issues de cette méthode se distinguent souvent en arborant les mentions « Prestige », « réserve » ou « Spécial ». Elles sont aussi plus dispendieuses.

Les variétés de pommes les plus utilisées dans la production de cidre de glace sont tardives. Selon la variété spécifique, la récolte de ces pommes débute en août et peut finir le plus tard en décembre. La McIntosh (variété la plus utilisée dans la production de cidre de glace) est l'une des variétés tardives les plus tôt récoltées (début septembre). C'est une variété de pommes qui ne permet pas la cryoextraction (avec les pommes gelées à l'arbre). Ces pommes



ont tendance à tomber lorsqu'elles sont mûres. D'autres variétés plus tardives telle l'Empire mûrissent plus tard. Après la récolte, suivront le pressurage et la fermentation.

L'élaboration de cidre de glace suit les mêmes étapes que celle du cidre tranquille. Sa particularité vient surtout de la nécessité de procéder à une concentration des sucres (sucre initial) afin d'aboutir à un produit avec une plus haute teneur en alcool et en sucre résiduel que le cidre tranquille. Cette étape de la concentration des sucres est bien sûr absente dans l'élaboration d'un cidre tranquille. Pour la production de cidre de glace, la concentration du sucre ne peut être obtenue que par le froid naturel. La congélation artificielle des pommes ou du jus de pommes est formellement interdite. Il existe deux méthodes reconnues de concentration du sucre par le froid : la cryoconcentration et la cryoextraction. L'une et l'autre recherchent à conserver le maximum de sucre contenu dans le jus de pomme (cryoconcentration) ou dans la pomme elle-même (cryoextraction), en éliminant l'eau. Ainsi, la production de cidre de glace nécessite 5 fois plus de pommes que pour les cidres tranquilles (Entretiens cidricoles- SIVAL- 2010).

**La cryoconcentration :** Les pommes mûres sont récoltées à la fin de l'automne. Elles sont ensuite conservées au froid en attendant leur broyage et leur pressurage pendant l'hiver. Le jus obtenu de ce pressurage des pommes est alors entreposé dans des barriques à l'extérieur pour l'exposer au froid hivernal. Les grands froids de l'hiver entraînent une séparation naturelle de l'eau et du sucre. En effet, le gèle transforme l'eau en surface en glace, alors que le moût concentré est récolté pour l'étape suivante.

Le moût de pomme gelé est ensuite pressé, à répétition si nécessaire, afin d'accroître le niveau de sucre initial (ÉcoRessources consultants, 2009). Ce moût est enfin fermenté à basse température pendant six ou sept mois avant d'être mise en bouteille.

**La cryoextraction :** Pour la cryoextraction naturelle, les fruits doivent rester accrochés à l'arbre. Peu de variétés de pommes permettent le processus de cryoextraction naturelle. En effet, les pommes mûres ont tendance à tomber de l'arbre et elles ne pourraient donc pas supporter les chutes de neige et le vent. Les pommes sont ainsi cuites par le froid, le soleil et le vent. Les pommes ainsi déshydratées ne conservent qu'une petite quantité de jus concentré

et très sucré. Elles sont cueillies gelées en hiver lorsque les températures oscillent entre  $-8^{\circ}\text{C}$  et  $-15^{\circ}\text{C}$ . Les pommes gelées sont ensuite pressées pour en recueillir le nectar.

Contrairement à ce que les campagnes de publicité sur le cidre de glace peuvent nous faire croire, très peu de cidres de glace, soit 3,2% de la production de 2004 ont été élaborés selon le procédé de cryoextraction naturelle avec des pommes gelées sur les arbres (MDEIE, 2005). Les cidres de glace issus de ce procédé se distinguent, entre autres, par les mentions «Réserve», «Spéciale» ou «Prestige».

Une autre méthode de cryoextraction consiste à cueillir les pommes pendant l'automne et à les entreposer à atmosphère contrôlée en attendant l'arrivée de l'hiver. Lorsque les températures hivernales sont enfin assez froides, on ressort les pommes placées dans des casiers pour les laisser geler naturellement à l'extérieur. Les pommes gelées seront ensuite pressées et le moût ainsi récolté est ensuite fermenté à basse température pendant près de huit mois avant d'être mis en bouteille. D'après la même source du MDEIE, 17% des bouteilles de cidre de glace produites en 2004, ont été élaborées selon de ce procédé.

Le cycle de production du cidre varie en fonction des volumes de production. D'après ÉcoRessources Consultants (2009), les artisans qui produisent en petits volumes réalisent le pressage des pommes à l'automne et conservent le cidre en fûts. Il sera ensuite progressivement mis en bouteille en fonction de la demande. Les producteurs de grande taille ont par contre une activité continue de pressage qui débute à l'automne et qui finit vers la fin du printemps. En ce qui concerne, le cidre de glace, le pressage est effectué durant les périodes de grand froid en plein mois de Janvier. Pour ce produit, la période de pressurage est beaucoup plus courte.

### **3.2.2. La structure des coûts de l'industrie**

L'évaluation des coûts de production du cidre de glace passe forcément par une évaluation des différentes activités à l'issue desquelles la boisson ainsi obtenue est accessible au

consommateur. Ainsi, comme le montre le tableau 3.4, pour les producteurs québécois les coûts des différentes activités qui composent le processus de production et vente du cidre de glace sont répartis entre les secteurs de la culture de la pomme, de sa transformation et de la commercialisation du produit fini.

Étant données les contraintes réglementaires et de processus de fabrication liées à la production du cidre de glace, le coût unitaire d'une bouteille de cidre de glace correspond aux coûts de production des pommes nécessaires à sa production, auxquels s'ajoutent les coûts du processus de transformation de ces pommes en cidre et les coûts liés au marketing et à la vente de la bouteille de cidre de glace. À cela s'ajoute bien sûr la marge de profit du producteur, afin de former les prix.

Le tableau 3.5 présente l'évaluation, par les producteurs rencontrés, de la distribution du coût unitaire d'une bouteille de cidre de glace entre les activités de production de pommes, les activités de transformation de ces pommes en cidre de glace et les activités de marketing et vente.

**Tableau 3.5** Structure des coûts de l'industrie cidricole en fonction des trois maillons de la chaîne de valeur (Production de pommes, Transformation en cidre et commercialisation)

Cidrerie et maillon de la chaîne de valeur le plus dispendieux	Évaluation de la distribution du coût de production entre les activités de production de pommes, celles de la transformation de la pomme en cidre et celles de la commercialisation du cidre de glace : réponses des participants aux entretiens.
1 <i>Production de pommes</i>	« Dans la production de cidre, les coûts de production des pommes sont les plus importants. Ils sont plus élevés que les coûts de transformation des pommes en cidre. Pour le cidre de glace ce coût est encore plus important du fait de l'importante quantité de pommes nécessaires pour produire une bouteille de cidre de glace (...) Dans notre entreprise, les coûts de ventes et marketing représentent annuellement autour de 20 à 25% des coûts ».
2 Transformation des pommes en cidre de glace	« Les coûts de transformation des pommes en cidre de glace représentent approximativement 50% du coût unitaire d'une bouteille ». Presser les pommes gelées prend beaucoup plus de temps (donc plus cher) que le pressage de pommes fraîches; « La quantité nécessaire de pommes pour fabriquer du cidre de glace est au moins 5 fois plus importante que pour un cidre tranquille. Les coûts de production des pommes représentent environ 20%, alors que les coûts liés à la vente et au marketing restent annuellement autour de 30% du coût total unitaire d'une bouteille ».
3 Transformation des pommes en cidre de glace	« Les coûts de transformation des pommes en cidre de glace représentent environ 50% du coût total. Les coûts de productions des pommes représentent un peu plus de 15%, alors ceux liés à la vente et au marketing sont d'environ 35% ».
4	« La production de pommes ne me coûte pas grand-chose. Je ne m'occupe pas de mes pommiers. Ils sont résistants aux maladies. Ce qui est cher par contre, c'est le coup de la terre, des hypothèques ».
5	« Il m'est impossible de répondre à cette question car on calcule les coûts de production dans notre entreprise autrement et je n'ai pas de données qui me permettent de répartir les coûts selon la classification ci-dessus ».
6 Production de pommes	« Les coûts liés à la production des pommes sont beaucoup plus élevés que les autres. Ils ont beaucoup augmenté au fil des ans. Les coûts de vente aussi peuvent être élevés dépendant des ambitions de chacun ».
7 Transformation des pommes en cidres	« Produire des pommes en tant que tel ne coûte pas cher. Mais ça prend beaucoup de pommes pour produire du cidre de glace. Je répartirais nos coûts comme suit (mais c'est très approximatif) : - Production de pommes 25%; Transformation 45 à 50%; marketing et Vente 25 à 30% ».

Nos entretiens ont révélé plusieurs catégories de coûts propres à cette industrie, et plus spécifiquement au segment industriel de cidre de glace, comme suit :

#### **a) Les coûts relatifs à la production des pommes**

Les propriétaires des cidreries [1] et [6] estiment la production de pommes comme étant le principal déterminant du coût de production du cidre de glace. D'après le producteur [2] leurs *«coûts de production des pommes sont relativement comparables à ceux des producteurs spécialisés dans la production de pommes, à une exception près; les producteurs de cidre de glace ont peu (ou pas du tout) de frais d'entreposage et de ventes de pommes»*. Cette affirmation résume bien le point de vue de la grande majorité des producteurs rencontrés. Ainsi, comme pour les producteurs spécialisés dans la production de pommes tardives, la grande majorité des cidriculteurs rencontrés ([1], [2], [3], [5], [6], [7]) considère les dépenses pour l'achat d'intrants agricoles tels que les *fertilisants et pesticides* comme *très important*. Le producteur 6 va même plus loin. D'après lui, *« l'augmentation des coûts de production des pommes est surtout due à celle des coûts des fertilisants et des pesticides au cours des ans »*. À la base des entretiens, nous avons conclu que l'importance de ce poste de coûts dans la production des pommes, et par conséquent de celle du cidre, ne fait aucun doute. Le propriétaire de la cidrerie [4] (la seule cidrerie dans notre étude à pratiquer l'agriculture biologique des pommes) justifie d'ailleurs ses faibles coûts de production de pommes comme suit : *« La production de pommes ne me coûte pas grand-chose. Je ne m'occupe pas de mes pommiers. Ils sont naturellement résistants aux maladies. Donc pas de pesticides ni de fertilisants chimiques »*. D'après lui, en sélectionnant des pommiers résistants aux différentes maladies du fruit, son entreprise s'est affranchie des dépenses en fertilisant et en pesticide. Il faut noter par ailleurs, que les coûts de main-d'œuvre surtout pour la taille des pommiers et la cueillette des fruits constituent un poste de dépenses jugé *important* par la majorité des producteurs rencontrés.

À la base des entrevues, il apparaît que la structure des coûts de production des pommes dans l'industrie du cidre de glace est sensiblement comparable à celle présentée par les études du MAPAQ et de la FADQ. En effet, en 2002 la Financière agricole du Québec a confié à la

Direction des politiques sur la gestion des risques du MAPAQ, le mandat de réaliser une étude sur **le coût de production de la pomme tardive au Québec** (MAPAQ, 2002).

Comme nous l'avons déjà noté, les pommes de variétés tardives constituent la principale matière première pour la production de cidre de glace. Les résultats de l'étude du MAPAQ révèlent que le coût de production moyen d'un hectare de pommiers de variété tardive était de 8329,63 dollars, soit 9,43 dollars par minot de pommes.

Les *coûts variables* représentent généralement environ 56% du coût de production. Les coûts fixes sont de 11%. Le reste, soit 33% du coût de production, était réparti comme suit : *amortissement* (7%); *rémunération de l'exploitant* (19%) et *profit réinvesti ou autre (rémunération des actionnaires)*, d'environ 7% (MAPAQ, 2002).

Les salaires (26,19%) et les matières premières et matériels agricoles (*achats de pommiers de remplacement, fertilisant et pesticides*) constituaient les dépenses les plus importantes du coût «agricole» de production. Ils comptent pour près de 40% du coût total de production. Les frais d'entreposage des pommes représentaient près de 6%, alors que l'entretien et la réparation de la machinerie et des équipements comptait pour un plus de 5% du coût de production.

Les dépenses en carburants (diesel et essence pour les véhicules et la machinerie) représentaient un peu moins de 2%. Les coûts énergétiques (électricité, chauffage et propane) absorbaient juste 1,45% du coût de production.

En 2010, la Direction de la recherche et du développement de la Financière agricole du Québec (FADQ, 2010) a estimé le coût de production moyen d'un minot de pommes tardives à 11,09 dollars pour 2008, soit une hausse de 1,66 dollars par rapport à 2002. Cette évolution du coût de production des pommes tardives, de 2002 à 2008, indique une augmentation des coûts variables. Ainsi malgré la baisse de la représentativité des coûts de main-d'œuvre de 26,20% à 24,46%, la hausse des coûts liés au carburant, à l'entreposage, à la cotisation aux différents programmes, a contribué grandement à l'augmentation des coûts variables. Ces coûts représentent 61,16% du coût de production en 2008, contre 59,96% en 2002 (MAPAQ, 2002, FADQ, 2010).

Malgré l'augmentation des coûts de production, la structure des coûts reste relativement stable. Ainsi, comme en 2002, les postes de coûts les plus représentatifs en 2008, restent les coûts de *main-d'œuvre*, la *rémunération de l'exploitant*, le coût des *pesticides* et les *frais d'entreposage*. Ces quatre postes représentent à eux seuls 59,39% du coût de production de pommes tardives en 2008 (FADQ, 2010).

#### **b) Les coûts de production du cidre de glace associés à la transformation**

À la base de l'évaluation faite de leur coût unitaire de production, trois producteurs ([2], [3] et [7]) considèrent la transformation des pommes en cidre de glace comme étant l'activité la plus coûteuse. Ces coûts représentent pour ces cidreries ([2], [3] et [7]) environ 50% du coût unitaire d'une bouteille de cidre de glace.

Nous présentons au tableau 3.6 les différentes activités associées à la fabrication de cidre de glace ainsi que les commentaires des producteurs rencontrés pour établir la structure de coûts de la transformation de pommes en cidres.



**Tableau 3.6** Structure des coûts associés à la transformation des pommes en cidre

La cidrerie	Activités de transformation	Commentaires recueillis au sujet des divers postes de coûts (citations)
1	Après la récolte des pommes gelées. Il y a :	<i>Du fait de la mécanisation de plusieurs activités, les coûts de transformation sont faibles si l'on exclut les coûts des équipements. Le principal coût lié à la transformation est constitué des amortissements des équipements.</i>
2	- le Brossage des pommes (nettoyage);	<i>Pour la transformation des pommes gelées en cidre de glace, le broyage des pommes constitue l'activité la plus chère car elle nécessite beaucoup plus de temps.</i>
3	- le pressage;	<i>Les opérations de liées à la transformation coûtent chers si l'on tient compte des amortissements des équipements. Sinon, le principal coût est lié à la main-d'œuvre associée à ces opérations.</i>
4	- la mise en barriques du jus obtenu du pressage; - le débourbage; - la fermentation; - et la mise en bouteilles.	<i>Le coût de ces activités n'est pas vraiment important dans mon cas. Il est surtout lié à la main-d'œuvre qui assure ces différentes activités et elle n'est pas importante (...) Les principaux coûts sont liés aux investissements sur les équipements.</i>
5		<i>Je n'emploie pas de personnel pour la transformation. Je me charge de toutes les activités reliées à la transformation en cidre. Le principal coût associé à ces activités, c'est le temps que ça me prend (beaucoup). Ça me prend trois mois pour presser mes pommes car mon équipement est moins performant.</i>
6		<i>A part, les coûts fixes d'achats des équipements et leurs amortissements, la transformation de la pomme en cidre n'est pas vraiment chère. Ça prend peu d'employés.</i>  <i>En réalité l'activité la plus chère c'est la cueillette des pommes l'hiver.</i>
7		<i>Les coûts de transformation représentent pour notre entreprise entre 45 et 50%.</i>

À la base des informations recueillies au cours des entrevues avec les producteurs, les principales activités de transformation après la récolte des pommes sont les suivantes : le nettoyage ou brossage des pommes, le pressurage, le vidage des pressoirs, la fermentation, et



l'embouteillage. Si l'on en croit plusieurs producteurs ([1], [3], [4], [5], [6]) les activités (liées à la transformation des pommes en cidre de glace) entraînent peu de dépenses si l'on exclut les coûts fixes d'achat d'équipements tels que le pressoir, les cuves et autres et leurs amortissements. En effet, les principales dépenses liées à ces activités sont associées à la main-d'œuvre. La plupart des activités ne nécessitent pas de manipulations particulières. Dans les petites cidreries, *« en général, quelques personnes (souvent des membres de la famille) suffisent pour assurer l'ensemble des opérations de transformation »* (Producteur 5). Dans le même sens, le producteur [4] présente le cas d'une presse de 400 livres (180 kg) de pommes gelées dans les arbres comme suit : *« Nous avons besoin de juste deux individus pendant 3 heures pour la cueillette des fruits gelés. Ensuite, ces fruits sont nettoyés et pressés aussitôt. Le pressage se fait automatiquement pendant 8 heures (pas besoin de personnel pour ça, pas de coût particulier à part le coût de l'équipement). Nous avons besoin ensuite de 2 personnes pendant une heure pour assurer le vidage du pressoir. Le moût est directement mis dans des cuves de fermentation et va y rester pendant 2 ans. Aucune opération particulière n'est requise. Enfin, c'est l'embouteillage et là aussi le besoin de personnel est très faible »*.

Il faut noter que ces dépenses sont des coûts variables qui dépendent du volume de production. Ainsi, les montants réels déboursés par les producteurs ne pourraient être comparables que lorsque l'on tient compte des volumes de production. En effet, si une entreprise avec une petite production (comme les cidreries [4] et [5]) peut se passer d'une main-d'œuvre externe dans son processus de transformation, cela n'est pas le cas de celles qui produisent en grand volume (comme les cidreries [1], [2] et [7]). Au-delà des équipements, ces gros producteurs sont obligés de compter sur une main-d'œuvre plus importante pour assurer leur production. D'après le producteur [2] *« le broyage des pommes constitue l'activité la plus chère car elle nécessite beaucoup plus de temps, dans la transformation des pommes gelées en cidre de glace »*. Le besoin en main-d'œuvre plus important pour les grands producteurs semble expliquer la proportion importante des coûts de transformation dans le coût total de production et de commercialisation du cidre de glace. En effet, les producteurs [2] et [7], qui ont déclaré des ventes annuelles de cidre de glace de « 500

mille dollars et plus» estiment les coûts de transformation des pommes en cidre de glace entre 45% et 50% du coût total de production et de commercialisation du cidre de glace.

Dans les plus petites cidreries, le processus de transformation implique peu de main-d'œuvre et coûte moins cher.

Les amortissements des équipements de production sont cités par les producteurs [1], [3], [4] et [6] comme étant des coûts importants.

C'est en comparant la production de cidre traditionnel (tranquille) à celle de cidre de glace que l'on observe, le principal déterminant des coûts variables. Il s'agit de la quantité de pommes nécessaire pour produire une bouteille de cidre de glace. Il faut en moyenne, 1,7kg de pommes pour produire un litre de cidre tranquille alors qu'il en faut en moyenne 9,5kg de pommes pour un litre de cidre de glace (Entretiens Cidricoles – SIVAL – 14 janvier 2010). Si l'on considère les prix fixés pour la commercialisation des pommes destinées à la transformation pour la saison 2009-2010, le prix d'un minot de 42 livres de pommes varie entre 2,20\$ et 4,20\$, selon la variété (hâtive ou tardive), le moment de la vente et les spécifications des acheteurs (FPPQ, 2010).

La différence des besoins en pommes pour élaborer un cidre de glace et un cidre tranquille explique la différence de leur coût de production respectif. D'après le **producteur [5]**, par exemple, le coût de production de son cidre tranquille est de 2.00\$ par litre contre 10.00\$ par litre de cidre de glace.

### **c) Les coûts de production du cidre de glace associés aux activités de marketing et de vente**

Selon les producteurs rencontrés, les coûts associés à la vente et au marketing varient entre 20% et 35% du coût unitaire d'une bouteille de cidre de glace. Les propriétaires respectifs des cidreries [1], [2], [3] et [7] indiquent que ces coûts sont les seconds en importance après les coûts de transformation des pommes en cidre (cidreries [2], [3] et [7]) ou après les coûts de production des pommes (cidrerie [1]). Les propriétaires des cidreries [4] et [6] nous ont explicitement indiqué qu'ils choisissent de rester de petits producteurs et limitent ainsi leurs dépenses commerciales.

L'industrie québécoise du cidre de glace est caractérisée entre autres, par la difficulté d'accès aux canaux de distribution et par conséquent la difficulté de rejoindre les consommateurs. Les firmes en place travaillent donc beaucoup afin de faire connaître leurs produits respectifs. D'après les informations recueillies auprès de producteurs, la majorité des entreprises exploite sensiblement les mêmes outils de promotion et de ventes (tableau 3.7). Les principales activités promotionnelles consistent dans la participation à certains événements commerciaux thématiques (foires commerciales, séances de dégustation sur les lieux de production ou ailleurs, marché de Noël, expositions agricoles, etc.), la publicité dans les journaux, dans les guides touristiques régionaux et à travers les sites Internet respectifs des entreprises. D'autre part, cette publicité se fait à travers les supports promotionnels de la SAQ (circulaires et autres publications). En ce qui concerne la vente, elle se fait principalement à travers la SAQ, le Marché des Saveurs et les lieux de production. Nous reviendrons plus en détail sur cet aspect dans notre analyse des réseaux de distribution.

**Tableau 3.7** Les activités relatives à la commercialisation des cidres

Cidreries	Activités promotionnelles	Commentaires recueillis au sujet des divers postes de coûts reliés à la vente et au marketing (citations; conclusions)
1	<p><b>Publicité :</b> à travers les publications de la SAQ, guides touristiques, site Internet, journaux, Route des cidres ;</p> <p><b>Présence aux événements commerciaux :</b> foires, salons et expositions divers;</p> <p>Poids des activités commerciales (marketing et vente) dans les dépenses annuelles : 20 à 25%</p>	<p><i>Nous prévoyons chaque année un important budget pour la promotion de nos produits à la SAQ. Malheureusement, très souvent cet argent n'est pas dépensé car nos soumissions ne sont pas choisies par la SAQ. C'est elle qui choisit quel produit sera mis en vedette sur sa circulaire et autres publications</i></p>

Cidreries	Activités promotionnelles	Commentaires recueillis au sujet des divers postes de coûts reliés à la vente et au marketing (citations; conclusions)
2	<p><b>Publicité :</b> à travers la SAQ, publications pour la promotion du tourisme local, journaux locaux.</p> <p>Poids des activités commerciales (marketing et vente) dans les dépenses annuelles : 30%</p>	<p><i>Les dépenses promotionnelles à la SAQ varient d'une année à l'autre car ce n'est pas parce que l'on veut annoncer qu'on le peut. La SAQ a toujours le dernier mot pour le choix des produits en promotion. Pour une entreprise comme la nôtre, les dépenses promotionnelles à la SAQ peuvent être très importants. Il nous arrive de dépenser 80 000\$ en une seule campagne. Peu de producteurs de cidres ont les moyens de telles dépenses.</i></p>
3	<p><b>Publicité :</b> guide touristique régionale, site internet</p> <p><b>Présence aux événements commerciaux :</b> foires, salons et expositions divers;</p> <p>Poids des activités commerciales (marketing et vente) dans les dépenses annuelles : 35%</p>	<p><i>La vente coûte extrême cher. Participer, par exemple à un événement au palais de congrès coûte 1000 dollars avant même de vendre quoi que ce soit. Il faut payer des représentants à ces événements. Dans le cadre des promotions il faut donner (gratuitement) à nos contacts, nos agents, aux média, aux restaurateurs, en dégustation. Tout ça coûte cher.</i></p>
4	<p>Aucune publicité</p> <p><b>Présence aux événements thématiques (produits biologiques) :</b> foires, salons et expositions divers;</p> <p>Poids des activités commerciales (marketing et vente) dans les dépenses annuelles : Minime</p>	<p><i>La principale activité c'est la vente (gestion) à la boutique sur les lieux de production (5 mois pleins). Par contre les dépenses liées à la commercialisation sont minimales. En effet, on n'investit pas dans la publicité. Les dépenses sont surtout liées à nos présences sur les marchés publics, aux expositions, etc. Mais c'est vraiment de faibles dépenses.</i></p>

Cidreries	Activités promotionnelles	Commentaires recueillis au sujet des divers postes de coûts reliés à la vente et au marketing (citations; conclusions)
5	<p><b>Publicité :</b> annonces dans le guide touristique régional, dans les journaux locaux, Site Internet,</p> <p><b>Présence à des événements promotionnels (les fins de semaines gourmandes)</b></p> <p>Poids des activités commerciales (marketing et vente) dans les dépenses annuelles : incapable de l'estimer</p>	<p><i>Disons que nos activités de publicité représentent environ 15% de nos dépenses. Mais il faut noter que cette publicité n'est pas faite spécifiquement pour notre cidre de glace. On l'utilise pour promouvoir tous les produits de l'entreprise, mais aussi les autres activités qui se font chez nous.</i></p> <p><i>La présence dans le guide (la route des cidres) coûte cher. Nous payons aussi pour nos présences à certains événements promotionnels (les fins de semaines gourmandes à partir de septembre). Bref, les dépenses liées à la vente finissent par représenter d'importants coûts dans le coût total.</i></p>
6	<p>Poids des activités commerciales (marketing et vente) dans les dépenses annuelles : très faibles</p>	<p><i>Pour ce qui est des frais de vente et autres promotions. Les coûts sont à la mesure des ambitions de chacun entreprise. Nous avons choisi de rester petit</i></p>
7	<p><b>Publicité :</b> Journaux, publications de la SAQ, guide touristique régional, site Internet</p> <p><b>Présence aux événements thématiques :</b> foires, salons et expositions divers;</p> <p>Poids des activités commerciales (marketing et vente) dans les dépenses annuelles : 30%</p>	<p><i>Marketing, participation aux événements commerciaux, publicité, organiser des séances de dégustation (C'est cher ça), nous avons aussi une équipe de vente et donc des salaires à payer.</i></p>

Avec un tel constat, il n'est pas étonnant que certains producteurs de cidre de glace dépensent plusieurs dizaines de milliers de dollars par an dans des activités commerciales. Plusieurs producteurs de petits volumes se contentent de minimiser les coûts de publicité ciblant surtout la clientèle locale. Ils annoncent ainsi dans des journaux et publications locaux, dans les guides touristiques régionaux, etc. Leur promotion se fait également à travers la présence à des événements promotionnels tels que *Les fins de semaines gourmandes*, à Rougemont par exemple et à travers les sites Internet de différentes entreprises. Au-delà des activités

promotionnelles, la grande majorité de producteurs exploitent une boutique sur les lieux de production pour servir les visiteurs de passage.

Les activités promotionnelles des producteurs en grand volume sont, sans nul doute, plus importantes que celles des «petits» producteurs. En effet, en plus des activités de promotion en collaboration avec la SAQ dans les différentes succursales, ces producteurs participent à des événements internationaux comme les foires et autres événements à caractère commercial.

Au bout du compte, les dépenses liées à la commercialisation des produits finissent par constituer un important poste de dépenses pour le producteur de cidre de glace. Au-delà des dépenses pour annoncer dans les média, les producteurs de cidres doivent annuellement prévoir un budget non négligeable pour leur participation à une variété d'événements commerciaux (Mondial de cidres du Québec et autres concours, marché de Noël et événements promotionnels de produits du terroir, foires et expositions agricoles, etc.). Comme l'a noté le producteur [3] dans notre étude, la participation à ces événements n'est pas gratuite. *«Participer par exemple à un événement au Palais de congrès coûte 1000 dollars avant même de vendre quoi que ce soit. Il faut ensuite payer des représentants pour ce genre d'événements (...) Dans plusieurs événements, il faut prévoir des dégustations. Dans le cadre de la promotion, il faut aussi donner gratuitement des bouteilles à nos contacts, nos agents, aux média, aux restaurateurs. Tout cela finit par coûter cher».*

Les coûts liés à la vente ne s'arrêtent pas là. Même les producteurs qui ont «choisi de rester petits» (producteurs [4] et [6]) doivent assumer des coûts liés à la gestion de la boutique sur les lieux de production. Le producteur [4] (pas de dépenses de publicité dans les media) estime que l'activité de vente à travers la boutique sur les lieux de production est la plus «accaparante» du processus de production et de vente de cidre de glace. Même si les dépenses liées à cette activité *sont minimes* (main-d'œuvre familiale) pour son entreprise, elles sont plus importantes dans d'autres entreprises qui doivent engager un personnel de vente pour assurer ces activités (cidrerie [7] par exemple).

À la base des entrevues, il apparaît que les activités de marketing et de vente représentent entre 25 et 35 % du coût total de production et de commercialisation du cidre de glace. Il faut noter que toutes les entreprises dans notre étude sont titulaires d'un permis de production artisanale. Mais certaines ([1] et [2] et [7]) détiennent également un permis industriel qui leur permet de vendre certains de leurs produits dans les épiceries et autres magasins d'alimentation générale.

### **3.2.3. L'architecture des revenus dans l'industrie**

Les sources de revenus des producteurs québécois de cidre de glace sont variées (tableau 3.8). Selon le degré et le mode de diversification de l'entreprise, ses ressources peuvent provenir principalement :

- a) de la vente de cidre de glace; c'est notamment le cas de trois des entreprises ([6], [4] et [7]) étudiées dans la cadre de cette recherche, avec 60%, 80% et respectivement 95% de leur chiffre d'affaires respectif.
- b) de la vente d'autres cidres (cidrerie [1]);
- c) de cidres et autres boissons alcoolisées (cidrerie [3]).
- d) de la vente d'autres produits «maison», de la vente de pommes fraîches ou même d'autres services offerts aux autres producteurs agricoles (cidrerie [5]).



**Tableau 3.8** Les sources de revenus dans l'industrie du cidre

Cidreries	Sources de revenus
1	« 100% de nos revenus viennent de la vente de cidres. Nous n'avons pas d'autres produits. Le cidre de glace participe à notre chiffre d'affaires annuel à la hauteur de 15% ».
2	« 50% de notre chiffre d'affaires annuel (\$1,7 millions) provient de la vente de boissons alcoolisées (toutes des cidres). Le cidre de glace représente autour de 500 000 dollars de ventes par an (près de 30%) du chiffre d'affaires annuel. L'autre moitié du chiffre d'affaires vient de la vente de plusieurs autres produits (confitures et gelées, vinaigres de pommes, beurre de pommes, tartes aux fruits, pommes, fraises, légumes, etc.) ».
3	« Nos revenus proviennent principalement de la vente de boissons alcoolisées (vins 50% et cidres 50% plus ou moins) ».
4	« 80% de mon chiffre d'affaires annuel provient de la vente de cidre de glace. Les 20% restant proviennent de la vente de vins de glace et de vin apéritif ».
5	« la principale source de revenu pour notre entreprise est le service d'entreposage de fruits que nous offrons aux autres producteurs de la région. La vente de pommes fraîches constitue la seconde source de revenu en importance. Nous vendons aussi différents cidres (tranquilles, mousseux, apéritif et de glace) et d'autres produits (tartes, confitures, etc.) ».
6	« Mes revenus proviennent à 60% de la vente de cidre de glace; 20 à 30% des ventes de pommes fraîches; et le reste soit entre 10 et 20 % vient de la vente d'autres cidres ».
7	« 85 à 90% de nos revenus proviennent du cidre de glace, le reste de la vente de cidre tranquille et de cidre mousseux ».

Suite aux entrevues, nous constatons que les cidreries productrices de cidre de glace produisent également d'autres types de boissons alcoolisées. Les sept cidreries étudiées présentent des niveaux assez variés de diversification. Même si chacune d'elles produit du cidre de glace, ce produit ne revêt pas la même importance dans l'architecture des revenus dans ces entreprises. Ainsi les entreprises dont la production de cidre de glace constitue la principale activité, comptent également sur ce produit pour constituer leur plus importante source de revenu. Des sept entreprises étudiées dans le cadre de cette recherche, trois ([7], [4], [6]) retirent 60% et plus de leur chiffre d'affaires de la vente de cidre glace. Les



entreprises [4] et [7], respectivement une des plus petites et une des plus grandes productrices de cidre de glace de la province, estiment les ventes de cidre de glace entre 80 et 90% de leur chiffre d'affaires, le reste provenant de la vente d'autres alcools.

Pour les entreprises [2] et [3], même si les ventes de cidre de glace sont importantes (entre 30 et 40% du chiffre d'affaires), elles ne constituent pas la principale source de revenus. Ces entreprises comptent sur les ventes de vins, d'autres cidres et alcools à base de pomme, d'autres produits du terroir tels que le vinaigre, les confitures et autres, et la vente de pommes, etc.

L'entreprise [1] est spécialisée dans la production de cidres (cidre tranquille, cidre pétillant, cidre apéritif et cidre de glace). Ses revenus proviennent exclusivement de la vente de ces produits. L'apport du cidre de glace au chiffre d'affaires de l'entreprise est estimé à seulement 15%.

Pour l'entreprise [5], la production de cidre de glace et d'autres boissons alcoolisées est une activité secondaire. L'entreprise offre un service d'entreposage de pommes et autres fruits aux agriculteurs de sa région à travers ses entrepôts à atmosphère contrôlée. D'après ce producteur « *Le revenu généré par ce service dépasse même celui de la vente de pommes. La vente de pommes et la vente de cidre sont juste de activité des complémentaires à l'activité d'entreposage* ».

### 3.3. Conclusions

A la base de ce modèle d'analyse basé sur le *modèle d'affaires* propre à l'industrie, il ressort les conclusions suivantes :

#### **a) La chaîne de valeur de l'industrie**

A la base de notre analyse, nous avons conclu que la chaîne de valeur de cette industrie comprend trois maillons principaux, soit : a) la production des pommes; b) la transformation des pommes et la production du cidre; c) la commercialisation du cidre.

Une autre conclusion importante qui s'est dégagée de notre analyse concerne le haut niveau d'intégration verticale des compétiteurs. En vertu des informations recueillies au cours des entrevues, aucun producteur parmi ceux rencontrés n'achète de pommes pour produire du cidre de glace. Ainsi, toutes ces entreprises sont d'abord agricoles (production de pommes). Elles sont ensuite industrielles (transformation des pommes en cidre). De plus, elles disposent toutes de kiosques ou autre boutique sur les lieux de production pour vendre leurs produits.

La réglementation en vigueur impose un certain degré d'intégration verticale aux producteurs québécois de cidre de glace. En fonction du permis de production détenu par un producteur, ce dernier est autorisé ou non à acheter une partie des pommes qui entrent dans la production de son cidre de glace. Nous reviendrons sur cette réglementation dans notre analyse des neuf forces de l'industrie.

Enfin, en ce qui concerne le maillon intermédiaire de la chaîne de valeur (transformation des pommes en cidre), notre analyse a mis en évidence les particularités de la fabrication du cidre de glace par rapport à d'autres catégories de cidre, et ce, en termes de processus de fabrication et technologies. Il s'agit, entre autres, du fait que pour la production de cidre de glace, la concentration du sucre ne peut être obtenue que par le froid naturel. A ce sujet, l'analyse des données a montré qu'il existe deux méthodes reconnues de concentration du sucre par le froid, soit la cryoconcentration et la cryoextraction, chacune avec ses caractéristiques spécifiques. Aussi, étant donnée le fait que la congélation artificielle des pommes ou du jus de pommes pour fabriquer le cidre de glace est formellement interdite, le cycle de production du cidre de glace est spécifique (août-décembre) et dépend de la variété des pommes.

#### ***b) La structure de coûts de l'industrie***

L'analyse des données a mis en évidence trois grandes catégories de coûts propres à cette industrie, comme suit :

- les coûts de production des pommes (étant donnée le haut degré d'intégration verticale des producteurs de cidre et plus spécifiquement de ceux de cidre de glace); à ce sujet, il est ressorti que, parmi les coûts liés à la production des pommes, les dépenses en pesticides et en fertilisants sont assez importantes.

- les coûts liés à la transformation (dont les plus importants sont les coûts de main-d'œuvre et les coûts fixes (équipement et autres), et;
- les coûts de marketing et ventes.

Dans les petites entreprises, le besoin de main-d'œuvre est faible et la main-d'œuvre familiale suffit à assurer le travail. Mais même dans de telles entreprises, si l'on devait rémunérer le temps de travail du producteur exploitant et de sa famille (même au salaire minimum), les coûts pourraient monter très vite. Dans les plus grandes cidreries, la main-d'œuvre externe est utilisée dans la production des pommes (pour les activités agricoles), dans la transformation et dans la vente (personnel de ventes, agents et représentants). Dans ces entreprises les dépenses en salaires et commissions sont plus importantes.

### *c) L'architecture des revenus propre à l'industrie*

L'analyse des données a révélé que les revenus dans l'industrie québécoise du cidre et plus spécifiquement dans le segment industriel du cidre de glace proviennent principalement des sources suivantes :

- la fabrication et la vente du cidre de glace;
- la fabrication et la vente d'autres catégories de cidre;
- la fabrication et la vente de vins de glace et autres boissons (principalement alcoolisées);
- la fabrication et la vente d'autres produits à base de pommes (tartes et autres)
- des services logistiques (entreposage et autres) liés aux activités mentionnées ci-dessus;
- enfin, dans certains cas, la vente des pommes est une source complémentaire de revenus.

Ainsi, dans le cas des certaines entreprises composant notre échantillon, la production de cidre constitue l'activité principale, alors que dans d'autres cette activité n'est que secondaire. En effet, d'après « le Plan stratégique de développement de la cidriculture artisanale québécoise 2009-2014 » (p .24), 48 entreprises sur les 60 détentrices en 2008 d'un permis de production artisanale de cidre produisaient principalement du cidre. La production de cidre n'était que secondaire dans les 12 autres entreprises.

## CHAPITRE IV

### L'ANALYSE DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DU CIDRE BASÉE SUR LE MODÈLE DES « NEUF FORCES ». LE CAS DU CIDRE DE GLACE

L'objectif de cette recherche est de comprendre et de décrire les enjeux stratégiques liés à la structure et à la dynamique de l'industrie québécoise du cidre, et plus précisément du segment industriel de *cidre de glace*. Pour ce faire, nous avons choisi deux cadres d'analyse qui sont en fait complémentaires.

Afin d'analyser l'industrie québécoise du cidre, dans le chapitre III nous avons utilisé le premier cadre d'analyse basé sur le modèle d'affaires propre à l'industrie (Rust et Metters, 1996; Rosen, 2006; Johnson et al., 2008; Fleisher et Bensoussan, 2007).

Dans le cadre de ce chapitre nous utilisons le deuxième cadre d'analyse, soit le modèle d'analyse des « neuf forces » de Fleisher et Bensoussan (2007). Comme notre revue de littérature l'a révélé, ce cadre d'analyse est complémentaire à celui utilisé dans le chapitre III et, de plus, **il inclut le modèle des 5 Forces de Porter** décrit dans le chapitre I.

Plus précisément, les neuf forces font référence aux aspects suivants : les quatre premières forces représentent les quatre types d'environnement (économique, sociodémographique, politique, et réglementaire) et les cinq dernières forces représentent en fait les 5 Forces de Porter (voir chapitre I).

#### **4.1 Force F1 : Environnement légal et réglementaire**

En tant que *producteurs de pommes*, les acteurs de l'industrie québécoise du cidre doivent se conformer à une réglementation sous le contrôle, entre autres, du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) et du Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP). De plus, *la production et la commercialisation du cidre (produit alcoolisé)* sont réglementées par d'autres ministères et organismes tels que les Ministères de la Sécurité Publique; du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE); la Régie des alcools des courses et des jeux du Québec (RACJQ); la Société des Alcools du Québec (SAQ), etc. (Tableau 4.1).

**Tableau 4.1** Environnement légal et réglementaire concernant la production et la commercialisation du cidre de glace au Québec

Aspect réglementé	ORGANISMES	RÔLES
Production et commercialisation de pommes	Agence de réglementation à la lutte antiparasitaire (ARLA) de Santé Canada – <b>Fédéral</b>	Chargée de la gestion des pesticides au Canada. - Tout pesticide vendu au Canada doit avoir été homologué par l'ARLA.
	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, (MDDEP)- <b>Provincial</b>	Gestion de la vente et de l'utilisation des pesticides au Québec - Établit les normes et conditions de vente et d'utilisation des pesticides - Oblige tous les producteurs agricoles qui utilisent des pesticides, à obtenir un certificat de compétence délivré par le ministère de l'environnement.
	Fédération des producteurs de pommes du Québec (FPPQ)- <b>Provincial</b>	Chargée de la coordination et de la surveillance de la mise en marché des pommes produites au Québec
Fabrication de cidre et Distribution des boissons alcoolisées	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)	Énonce entre autres, les conditions de fabrication - du cidre de glace (règlement sur le cidre de glace et les autres boissons alcooliques à base de pommes); - des vins fabriqués ou emballés par la SAQ, titulaires de permis de brasseurs et autres;
	Régie des alcools, des courses et des jeux du Québec (RACJQ) relevant du ministre de la Sécurité publique	Délivrance des permis; deux sortes de permis : a) Permis de production artisanale b) permis de fabricant de cidre et autres permis et licences. Aussi, chargée de l'encadrement et de la surveillance des secteurs de l'alcool, des courses de chevaux, des jeux et des sports professionnels de combat.
	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)	Administre le <i>Programme de soutien au secteur des boissons alcoolisées artisanales</i>
	SAQ	Chargée de la commercialisation des boissons alcoolisées

Source : Site internet de : MDDEP; MAPAQ; RACJQ; Entretiens cidricoles : SIVAL, 2010.  
EcoRessources Consultants (2009)

• **Production et commercialisation des pommes** : Le Québec a mis en place, en 1978, *le plan conjoint des producteurs de pommes* dont l'administration fût confiée à la Fédération des producteurs (FPPQ). Depuis, la FPPQ réglemente la mise en marché des pommes cultivées dans la province. La vente des pommes produites au Québec est coordonnée et surveillée par la Fédération des producteurs de pommes de Québec. En tant que producteurs de pommes, les cidriculteurs du Québec sont assujettis au *plan conjoint de la FPPQ* et doivent ainsi se conformer aux règlements en vigueur. Selon l'article 3 de ce règlement, par exemple, «*le producteur ne peut vendre ses pommes, directement ou par l'intermédiaire d'un regroupement régional, qu'à un agent autorisé par la FPPQ, ou directement au consommateur*». Cet article, comme l'ensemble du plan conjoint, vise spécifiquement le secteur de la pomme fraîche. Avec le développement sans précédent du secteur de la transformation, l'industrie pomicole est en train de subir un virage important. Plusieurs acteurs de cette industrie reprochent d'ailleurs au *Plan* d'être inadapté à la nouvelle réalité de l'industrie et «*incapable de répondre aux besoins spécifiques des cidriculteurs comme notamment : la promotion des cidres, la recherche variétale pour la production de pommes à cidre, le soutien à la certification du cidre de glace, la négociation de convention de mise en marché, etc.*» (EcoRessources Consultants, 2009, p.11).

• **Gestion des pesticides** : l'importance qu'a prise la gestion de l'environnement depuis quelques années au Canada a mené le gouvernement à réglementer d'avantage l'utilisation des pesticides (Martin, 2008). Une étude menée en 2000 par le ministère de l'environnement indique qu'à elle seule l'agriculture utilise près de 78% des pesticides commercialisés au Québec. Les vergers, qui ne représentent que 1% des superficies cultivées, s'adjugent 17 % des pesticides employés dans l'agriculture (Giroux, I., Ministère de l'Environnement, 2004). Au Québec, «*les vergers de pommiers reçoivent en moyenne de 11 à 15 applications de pesticides annuellement, pour une densité d'utilisation de 30kg d'ingrédients actifs/hectare, ce qui est très élevé comparativement à d'autres cultures*» (<http://www.mddep.gouv.qc.ca/pesticides/verger/source>).

Au niveau fédéral, la *Loi sur les produits antiparasitaires* (LPA) interdit la vente de pesticides à moins qu'ils ne soient enregistrés auprès du gouvernement fédéral. Depuis sa

création en 1995, l'Agence de réglementation à la lutte antiparasitaire (ARLA) de Santé Canada est chargée d'effectuer chaque année, l'évaluation et la réévaluation d'études toxicologiques sur les pesticides soumis à l'homologation de mise en marché (Martin, 2008).

Au Québec, le *Code de gestion des pesticides* découlant de la *Loi provinciale sur les pesticides* vise à encadrer les activités des vendeurs et des utilisateurs des pesticides. Ainsi, l'usage et la vente des pesticides sont réglementés par la *loi sur les pesticides*, et de façon complémentaire par la *Loi sur la qualité de l'environnement* ([www.mddep.gouv.qc.ca](http://www.mddep.gouv.qc.ca)). Une étude sur l'utilisation des pesticides dans les vergers de pommiers indique que lors de l'application des pesticides, des résidus sont transportés en dehors des zones visées et sont décelés dans l'air et sur le sol des terrains voisins des vergers. Cette situation est préoccupante pour les pouvoirs publics et les populations, du fait de la proximité, dans certaines régions, entre les zones résidentielles et les vergers. En Montérégie par exemple, «où l'on trouve près de 70% de la surface totale des pommeraies du Québec, on estime à plus de 800 le nombre de résidences situées à moins de 30 mètres de vergers commerciaux périurbains» ([www.mddep.gouv.qc.ca](http://www.mddep.gouv.qc.ca)).

Le code de gestion des pesticides impose des règles très strictes pour la vente mais aussi pour l'utilisation des pesticides. Le *règlement sur les permis et les certificats pour la vente et l'utilisation des pesticides* oblige, entre autres, tous les producteurs agricoles qui utilisent des pesticides, à obtenir un certificat de compétence délivré par le ministère de l'environnement.

- ***La fabrication ou la distribution de boissons alcoolisées*** : La *loi sur la société des alcools du Québec*, dans le cadre de son article 24, confie à la Régie des alcools, des courses et des jeux du Québec (RACJQ), relevant du ministère de la sécurité publique, la responsabilité de l'émission des *permis nécessaires à l'exploitation d'un établissement pour la fabrication ou la distribution de boissons alcoolisées*. L'article 24 de la *loi sur la société des alcools* définit deux types de permis pour la fabrication des boissons alcoolisées : les ***permis artisanaux et les permis industriels***. Ainsi, la RACJQ peut délivrer un permis de production artisanale, un permis de producteur artisanal de bière, ou des permis industriels. Quatre types de permis industriels peuvent être associés à la production de boissons alcoolisées. Il s'agit du permis de brasseur, du permis de distillateur, du permis de fabricant de vin et du permis de fabricant de

cidre. En collaboration avec la Sûreté du Québec et les corps de polices municipaux, la RACJQ effectue des enquêtes et inspections pour faire respecter les conditions relatives à l'exploitation des permis, certificats et autorisations délivrés. De plus, selon des conditions prévues par la loi, la RACJQ peut révoquer un permis ou le suspendre pour une période qu'elle détermine. Elle dispose aussi d'autres moyens de coercition pour sanctionner le non respect des conditions de détention de permis (article 35.1, 35.2, 53.3). En vertu de la législation, afin de fabriquer et vendre du cidre au Québec, le fabricant doit être le titulaire d'un permis de production artisanale ou d'un permis de *fabricant industriel* de cidre.

• **Réglementation relative à la production du cidre :** le *Règlement sur le cidre et les autres boissons à base de pommes* (L.R.Q., c. S-13, r.1.1) détermine les normes et conditions de production du cidre de glace (tableau 4.2) et d'autres boissons alcooliques à base de pommes. Depuis quelques années, l'association des cidriculteurs artisans du Québec (CAQ), qui regroupe 76% des cidreries artisanales de la province, travaille avec des intervenants gouvernementaux pour l'élaboration d'une appellation réservée au cidre de glace du Québec. En son article 2, le nouveau règlement définit treize boissons alcoolisées à base de pommes distinctes, en fonction de leur dénomination respective et surtout du procédé de fabrication de chacune. La définition du cidre de glace que nous avons retenue pour notre projet de recherche est celle stipulée à l'alinéa 7 de cet article.

**Tableau 4.2** Les normes spécifiques à la production du cidre de glace

- Aucune chaptalisation;
- Aucune addition d'alcool;
- Aucune congélation artificielle des pommes, du jus ou des moûts;
- Le froid artificiel est permis pour le cidre (-4°C) concernant la précipitation malique;
- Aucun arôme ou colorant;
- Aucune concentration des sucres par d'autres méthodes que le froid naturel;
- Aucune utilisation de concentré de jus de pomme commercial;
- Le profil organoleptique du produit correspond à celui d'un cidre de glace tel que déterminé par un comité interprofessionnel;
- Le producteur de cidre de glace doit cultiver ses pommes;
- Le pressurage, l'élaboration et l'embouteillage du cidre de glace s'effectuent chez le producteur.

Sources : *Reproduction intégrale. La Face Cachée de la Pomme : dossier de presse 2008. p. 5.*



La chaptalisation, c'est-à-dire l'ajout de sucre au moût pour augmenter le degré d'alcool du cidre, et l'ajout d'alcool sont interdits en vertu de l'article 3 à la section II du nouveau règlement. De plus, l'ajout d'eau ou de colorant est formellement interdit (article 7 et 11). L'utilisation du jus de pommes non gelées, la congélation artificielle de pommes, de jus ou de moût de pommes et toute autre méthode de concentration des sucres autre que par froid naturelle, lors de la fabrication du cidre de glace, constituent une violation du *règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes* (art. 2). L'article 15 précise la condition de recours au froid artificiel. L'article 14, quant à lui, traite de la provenance des pommes transformées en cidre de glace et des lieux de l'exercice du processus de production. Ainsi, si dans la fabrication du cidre de glace, le détenteur d'un permis de production artisanale a l'obligation d'utiliser exclusivement des pommes provenant des terres qu'il exploite à titre de propriétaire ou de locataire, le titulaire d'un permis de fabricant de cidre (industriel) échappe à cette exigence. Ce dernier peut, en effet, fabriquer un cidre glace en utilisant au plus, 50% des pommes qu'il ne cultive pas (article 14 : *règlement sur le cidre et les autres boissons alcoolisées à base de pommes*).

Un communiqué de l'association des CAQ estime que le *règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes* «amène un meilleur encadrement de l'industrie en définissant des spécifications pour tous les cidres, notamment le cidre de glace» (CAQ, 2008). Toutefois, depuis l'application de ce nouveau règlement, certains producteurs manifestent leur colère face à certaines dispositions du texte qu'ils jugent inutilement contraignantes. Les deux plus importants fabricants, *La Face cachée de la pomme* et *Domaine Pinnacle*, par exemple, sont ouvertement insatisfaits avec la disposition de l'article 14 obligeant le producteur de cidre de glace à faire le pressage des pommes à son établissement. Ces gros joueurs de l'industrie, qui confiaient le pressage de grande partie de leur récolte à des sous-traitants, dénoncent une disposition qui limiterait leur capacité de production sans pour autant garantir la qualité du cidre de glace et réclament déjà une modification du règlement. Leur point de vue n'est pas, cependant, partagé par les autres producteurs de plus petite taille qui s'opposent à tout changement au règlement (Morin, Le Soleil, 17 fév. 2010).

• **Réglementation relative à la commercialisation du cidre :** Au Québec, la commercialisation de boissons alcoolisées est réglementée par la *loi sur la société des alcools du Québec*, qui détermine entre autres, les réseaux de distribution envisageables pour les producteurs de cidre de glace et autres boissons alcoolisées. En fonction du type de permis de production (artisanal ou industriel) qui lui est accordé par la RACJQ, le fabricant est autorisé ou pas à commercialiser son cidre dans un lieu ou un autre, à tel client ou tel autre. Ces aspects seront analysés plus en détails dans le cadre de l'analyse de la Force numéro 6 («réseaux de distribution»).

Afin de pouvoir être vendus dans les différents circuits de distribution, les contenants de cidre de glace et d'autres boissons à base de pommes doivent être identifiés au moyen d'étiquettes conformément à l'article 17 du *Règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes* (Tableau 4.3).

**Tableau 4.3** Environnement légal et réglementaire : contenu de l'étiquette d'une boisson alcoolique

<b>Contenu de l'étiquette d'une boisson alcoolique selon l'article 17 du règlement sur le cidre et les autres boissons alcoolisées à base de pommes.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dénomination retenue. Ex : «Cidre de glace», «Mistelle de pomme», «Cidre doux» etc.;</li> <li>• Le nom et l'adresse du titulaire ainsi que le numéro du permis en vertu duquel le produit est fabriqué;</li> <li>• La mention «produit du Québec»;</li> <li>• Le cas échéant, la mention de l'effervescence. Ex : «pétillant», «mousseux», etc.</li> <li>• Le cas échéant, la méthode d'obtention de l'effervescence. Ex : «méthode cuve close», «prise de mousse en bouteille», etc.</li> <li>• Le titre alcoométrique acquis;</li> <li>• Le volume net;</li> <li>• Le code alphanumérique identifiant le lot de production de la boisson alcoolique.</li> </ul>

Source : article 17 du *règlement sur le cidre et les autres boissons alcoolisées à base de pommes*.

Les avis des différents producteurs que nous avons rencontrés (voir tableau 3.4, dans le chapitre III) sont partagés en ce qui concerne l'environnement légal et réglementaire. La majorité de ces producteurs fait une distinction entre les aspects de la réglementation relatifs

à la production du cidre de glace et ceux concernant la commercialisation des produits alcoolisés. Ainsi plusieurs producteurs semblent satisfaits des aspects de la réglementation régissant la production du cidre de glace (normes de production, processus d'obtention d'une appellation). « *Le règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes tout comme la réglementation qui encadrera l'appellation que nous souhaitons visent à assurer l'intégrité et la qualité du produit. En ce sens, la réglementation est utile et nécessaire pour la protection de l'industrie* » (producteur 1). Les producteurs [3], [5], [6] et [7] reconnaissent l'utilité de la réglementation en cours que les trois derniers estiment qu'elle est avantageuse pour l'industrie. La réglementation est aussi jugée incomplète (producteurs [3], [4], [5]). D'après le producteur [4], la réglementation en vigueur est « *nécessaire mais incomplète. Elle est trop permissive, car elle n'assure pas un contrôle pour le respect de normes établies; ce qui explique en partie la mauvaise qualité de certains produits sur le marché* ».

Selon le producteur [7], « *le seul aspect contraignant de la réglementation concerne l'obligation de pressage des pommes à la ferme. C'est un frein à la productivité et à notre capacité de production, qu'on devrait lever* ».

Le reproche le plus fréquent que les producteurs de cidre rencontrés font à la réglementation en vigueur concerne les aspects liés à la commercialisation. La grande majorité de producteurs ([1], [2], [3], [4], [5]) estiment contraignante la législation entourant le commerce des boissons alcoolisées dans la province. « *La réglementation limitant les canaux de distribution n'aide pas vraiment l'industrie* » producteur [1]. Tous les producteurs (sauf le producteur [7]) ont exprimé leur insatisfaction vis-à-vis de la distribution des boissons alcoolisées artisanales dans la province. Plusieurs souhaiteraient pouvoir vendre leurs produits dans les épiceries et autres magasins d'alimentation.

Le producteur [3] trouve aussi la réglementation en vigueur « complexe ».

## 4.2 Force F 2 : Environnement politique

Le rôle des pouvoirs publics ne se limite pas seulement à la régulation des activités de l'industrie du cidre de glace. Il ouvre aussi diverses opportunités à l'industrie par des programmes de soutien variés.

Au-delà des opportunités offertes à toutes les entreprises canadiennes et québécoises, certains programmes touchent plus directement l'industrie du cidre de glace. Nous analysons dans cette partie divers programmes gouvernementaux qui ont un impact direct sur l'industrie.

### A- les programmes d'assurances administrés par la Financière Agricole du Québec (FADQ)

Les gouvernements fédéral et provincial offrent, à travers la Financière agricole du Québec, divers programmes d'assurances auxquelles les producteurs de cidre de glace, en tant que producteurs agricoles, peuvent adhérer.

- **Le Programme d'assurance récolte** proposé aux producteurs de pommes les protège contre divers risques pouvant engendrer la perte partielle ou totale de production. Il couvre, entre autres, le risque de grêle, de gel, de neige, d'ouragan ou de tornade, de sécheresse, de crue d'eaux, d'excès de vent, de pluie, d'humidité ou de chaleur, de floraison et nouaison défectueuses, d'animaux sauvages contre lesquels il n'existe pas de moyen de protection adéquat (FADQ, 2010).

Le programme est financé par la participation du producteur de pommes dont la prime varie selon l'option de garantie choisie, et par les gouvernements fédéral et provincial qui complètent le reste de la couverture à hauteur de 60% et 40% respectivement (FADQ, 2010).

- **Le programme Agri-stabilité** est un outil de gestion du risque qui est offert à toutes les entreprises agricoles canadiennes et qui a comme objectif de les protéger contre les baisses de marge de plus de 15% par rapport à une marge de référence préétablie (moyenne des marges de production des cinq dernières années en excluant la plus élevée et la plus faible). « l'intervention du programme est constituée d'un montant provenant

de la contribution du participant et de celle des gouvernements. Cette dernière est financée à 60% par le gouvernement fédéral et à 40% par le gouvernement du Québec » (FADQ, 2010 : Avant-propos).

- **Le programme Agri-investissement** offre aux entreprises agricoles une couverture flexible contre les légères baisses de revenu. Le principe est simple; une entreprise dépose annuellement un certain montant de ses revenus de ventes dans un compte en son nom et y reçoit en contrepartie, un montant équivalent des gouvernements (60% du fédéral et 40% du provincial). L'ensemble du dépôt est placé et rapporte des intérêts. Selon ses besoins, l'entreprise participante peut retirer de l'argent du compte en tout temps. Lorsqu'elle le fait, les retraits sont faits en priorité des dépôts gouvernementaux et des intérêts jusqu'à épuisement avant de toucher au dépôt de l'entreprise (FADQ, 2010).

#### **B- Les programmes de financement**

Il existe divers programmes de financement pour les entreprises canadiennes et québécoises. Comme pour les programmes d'assurances, la FADQ met à la disposition des entreprises agricoles plusieurs sources de financement dont bénéficient certaines entreprises cidricoles. En effet, selon ÉcoRessources Consultants (2009 : p. 34) « La FADQ compte 19 entreprises cidricoles clientes qui ont accès aux programmes de financement ».

À travers sa filiale Capital Financière Agricole inc. (CFAI), la FADQ peut offrir du financement sous forme de capital risque pour « des projets rentables et structurants pour le développement des secteurs agricole et agroalimentaire » (CFAI, 2009 : p.2).

La FADQ peut aussi garantir à une entreprise agricole jusqu'à cinq millions de dollars de prêt. Les sommes consenties peuvent servir à financer, entre autres, l'achat de biens mobiliers ou immobiliers, l'achat de matériels de transformation de produits agricole, le refinancement d'un prêt, etc. (FADQ, 2008).

D'autres programmes de financement dont, par exemple, le Programme d'appui à la replantation des vergers de pommiers au Québec, sont autant de sources de financement aussi accessibles aux producteurs de cidre de glace.

- **Le Programme d'appui à la replantation des vergers de pommiers au Québec** vise à «appuyer les pomiculteurs dans leur démarche de développement afin d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité ainsi que la compétitivité du secteur pomicole, et ce, sans accroître les superficies existantes au moment de l'annonce du programme» (MAPAQ, 2009). Le financement consentis dans le cadre de ce programme peut être utilisé pour remplacer les vergers de pommiers standards par des vergers de pommiers nains ou semi-nains, remplacer certains cultivars tels que le McIntosh par de nouveaux plus prometteurs ou plus en demande par les consommateurs, adopter de techniques culturales modernes de haut niveau, etc.

Le programme offre une aide financière de 8200 dollars par hectare pour les dépenses reliées à la replantation des vergers avec les pommiers nains. Si le pomiculteur replante des pommiers semi-nains, l'aide est alors de 6000 dollars par hectare.

La liste des programmes est loin d'être exhaustive et les financements proposés touchent autant les activités agricoles (production de pommes) que les activités de transformation (exemple du Programme de soutien au secteur de la fabrication des boissons alcoolisées artisanales) ou encore les activités de commercialisation (les aides au développement de marché, à l'exportation, etc.).

#### 4.3 Force F 3 : Environnement économique

L'environnement économique au Canada est marqué par l'appartenance du pays au groupe des pays les plus développés au monde. Or, certaines recherches semblent suggérer une incidence des facteurs économiques, tel que le revenu moyen par exemple, sur la consommation de boissons alcoolisées. Dans sa revue de littérature, Narcisse (2000), qui a étudié les déterminants de la consommation d'alcool au Canada, a recensé les principaux résultats de différentes enquêtes menées au Canada entre 1979 et 1994. Cinq des six sondages

révélaient une corrélation positive entre le revenu d'un individu et sa consommation d'alcool (tableau 4.4).

**Tableau 4.4** L'incidence du revenu des ménages sur la consommation d'alcool au Canada

	Statut socio-économique des buveurs
<b>Enquête Santé Canada 1978-79</b>	Consommation régulière plus répandue chez les répondants qui ont un revenu net et un statut professionnel plus élevés.
<b>Enquête promotion de la santé (1985)</b>	Plus le <i>quintile</i> du revenu est élevé, plus le pourcentage des buveurs est élevé.
<b>Enquête nationale sur l'alcool et les autres drogues (1989)</b>	La consommation d'alcool est plus fréquente chez les canadiens à revenus plus élevés
<b>Enquête de promotion de la santé (1990)</b>	L'usage de l'alcool passe de 62% chez les pauvres à 92% chez les riches.
<b>Enquête de 1994 sur l'alcool et les autres drogues : analyse des résultats</b>	On retrouve aussi un fort pourcentage d'abstinents dans les groupes à faibles revenus

Source : extrait de Narcisse (2000 : Tableau 1 : Revue des rapports d'enquête 1979-1994. Tableau récapitulatif p.13, 14, 15.

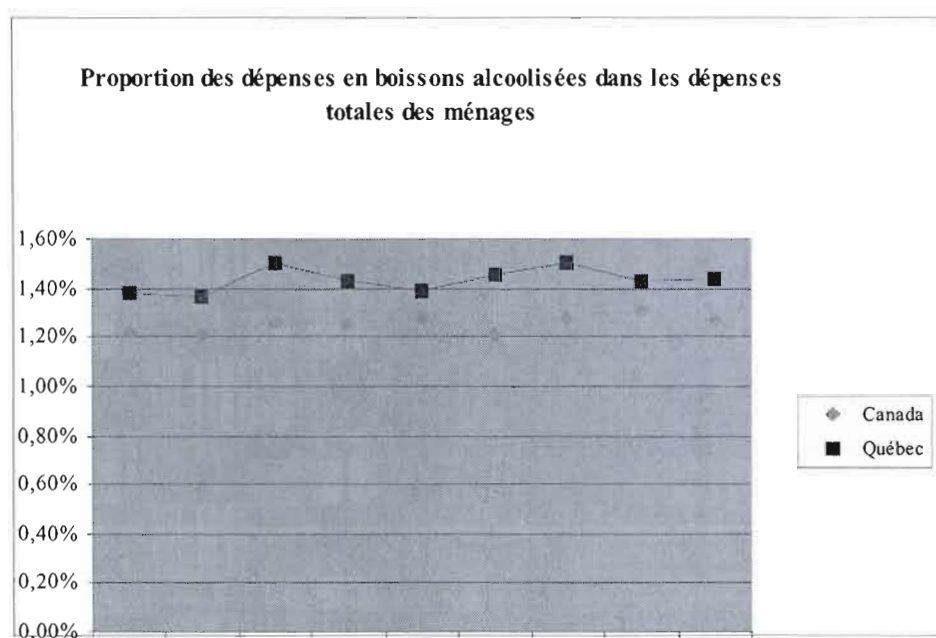
Les résultats de l'analyse sur les déterminants de la consommation de boissons alcoolisées au Canada semblent conforter l'hypothèse selon laquelle il y aurait une corrélation positive entre le revenu des canadiens et leur consommation ou habitudes de consommation d'alcool. Ainsi, Narcisse (2000 : 73) montre qu'au-delà des tranches de revenus inférieurs à 30 000 dollars, la probabilité de devenir un consommateur d'alcool augmente avec la tranche de revenu à laquelle appartient le sujet.

La consommation de boissons alcoolisées est aussi assez répandue dans les pays occidentaux. Dans les pays de l'OCDE, la consommation d'alcool absolu par adulte s'établit en moyenne à 9,7 litres par an. Avec 8,1 litres par adulte de 15 ans et plus, la consommation des canadiens, tout comme celles des américains (ÉU), des mexicains, des italiens, entre autres, est inférieure à la moyenne de l'OCDE (OCDE, 2009). En fait, comme dans la plupart des pays membres de l'OCDE, la consommation d'alcool chez les adultes de 15 ans et plus au Canada a connu un recul entre 1980 et 2007. Pourtant, d'après l'*Enquête de surveillance canadienne de la consommation d'alcool et de drogues* (ESCCAD), en 2008, plus de 77% des canadiens

âgés de 15 ans et plus interrogés ont indiqué avoir consommé de l'alcool au cours des 12 mois précédant l'enquête.

En 2008, les ménages canadiens ont dépensé en moyenne 71 364 dollars. De ce montant, 907 dollars, soit 1,28% était affecté à l'achat de boissons alcoolisées (Statistique Canada, 2008). Ce ratio «dépenses en boissons alcoolisées/dépenses totales des ménages» est assez constant d'une année à l'autre au niveau canadien, alors qu'il semble un peu plus irrégulier au niveau du Québec. Mais ce que nous indique surtout la figure 4.1, c'est que le ménage moyen québécois alloue une proportion plus importante de ses dépenses totales à l'achat de boissons alcoolisées que le ménage canadien moyen.

**Figure 4.1** Les dépenses en boissons alcoolisées dans les dépenses totales des ménages canadiens et québécois



Source : Statistiques Canada n° 62-202-X au catalogue - Les habitudes de dépenses au Canada (2008)

Entre 2000 et 2008, les dépenses moyennes en boissons alcoolisées pour les ménages canadiens ont atteint une seule fois (en 2007) une proportion de 1,31%, son plus haut niveau. Pour la même période au Québec, le plus bas niveau est de 1,36% (en 2001) et son plus haut niveau (1,50%) a été atteint en 2002 et 2006 (Statistique Canada, 2008).



En ce qui concerne la taille et le potentiel du marché, le tableau 4.5 ci-dessous nous indique que la valeur des ventes de cidres *canadiens* dans l'ensemble du pays représente moins de 1% de la valeur des ventes de boissons alcoolisées. Au Québec, les ventes de cidre canadien représentent 0,57% des ventes totales de boissons alcoolisées dans la province en 2009. Il apparaît que le volume des ventes de cidre canadien et leur valeur soient en progression au Canada. En effet, le volume de ces ventes, qui représentait un peu plus de 15 millions de litres en 2000, a dépassé 17 millions de litres en 2009 au niveau canadien. En ce qui concerne le Québec, la valeur des ventes est aussi en progression, et ce, malgré une baisse des volumes, passés 1,6 millions de litres à moins de 1,1 millions de litres entre 2000 et 2009. Cette situation des ventes de cidres au Québec, s'explique probablement par les grandes quantités de pommes nécessaires pour produire un petit volume de cidre de glace (chute des volumes) d'une part, et le prix du cidre de glace beaucoup plus élevé que celui du cidre traditionnel, d'autre part.

**Tableau 4.5** Ventes de boissons alcoolisées des régions des alcools, des producteurs de vins et des brasseries, selon la valeur et le volume (boissons canadiennes et importées; données en milliers).

Ventes en valeurs (en millions de \$) et en volumes (milliers de litres)	Canada			Québec		
	2000	2009	croissance	2000	2009	croissance
Volumes en milliers de litres des ventes de cidres canadiens	15108	17468	15,6%	1602	1098	-31,5%
Valeurs en \$ des ventes de cidres canadiens	65502	87632	33,8%	12065	16255	34,7%
Valeurs totales des ventes d'alcools canadiens (\$)	9323307	12227214	31,1%	2097477	2844430	35,6%
Part des ventes des cidres (\$) sur les ventes totales de boissons alcoolisées	0,70%	0,72%	2,0%	0,58%	0,57%	-0,7%
Volumes des ventes totales de cidres (canadiens et importés)	15642	21156	35,3%	1602	1115	-30,4%
Part du cidre canadien dans le volume total des ventes de cidres.	97%	83%	-14,5%	100%	98%	-1,5%

Source des données : Statistique Canada. Tableau 183-0015 : CANSIM (base de données), E-STAT (distributeur). [http://cansim2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&CNSM-Fi=CII/CII\\_1-fra.htm](http://cansim2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&CNSM-Fi=CII/CII_1-fra.htm)

Le tableau 4.5 nous indique aussi que la plupart des ventes de cidres au Canada (83% en 2009) et au Québec (98% en 2009) concerne des cidres nationaux. La proportion de cidres importés est assez faible.

Malgré la progression des ventes de cidre au Canada, le produit reste, de loin, moins consommé dans le pays et au Québec que la bière ou le vin (Statistiques Canada, Tableau 183-0015). Il y a ainsi, un important potentiel de croissance de sa consommation.

Au-delà du facteur économique, les facteurs sociodémographiques constituent de manière certaine d'importants déterminants de la consommation d'alcool des canadiens. Ainsi, l'âge, le sexe, ou encore la région géographique sont autant de facteurs qui ont une incidence réelle sur la probabilité d'être un consommateur d'alcool (Narcisse, 2000).

#### **4.4 Force F 4 : Environnement social et habitudes de consommation**

Au-delà des facteurs économiques, les facteurs sociodémographiques ont aussi une incidence sur la consommation de boissons alcoolisées des individus. Ainsi, par exemple, la consommation d'alcools est largement acceptée dans les pays occidentaux, tolérée dans d'autres pays et explicitement interdite dans certains pays islamiques par exemple. Comme pour tous les biens, la consommation de cidre de glace est fonction du besoin que le consommateur cherche à satisfaire, des habitudes de consommation, de son goût, etc.

À travers les entrevues avec les producteurs de cidre de glace, nous avons tenté d'établir un profil de consommateur de cidre de glace tel que perçu par les producteurs eux-mêmes. Le tableau 4.6 résume la perception de ces acteurs de l'industrie de leur produit et du profil de client associé à sa consommation.

**Tableau 4.6.** Profil du consommateur de cidre de glace tel que perçu par les producteurs

Les cidreries	Commentaires relatifs à perception qu'ont les producteurs du cidre de glace et de ses consommations
1	<i>Le Cidre de glace est un produit de luxe. C'est un produit de type Apéritif mais surtout de dessert. Il vise une clientèle âgée entre 30 et 35 ans, avec un niveau d'éducation assez élevé et des revenus conséquents.</i>
2	<i>C'est un produit haut de gamme du même type que le Porto. Nous visons une clientèle pas forcément riche, mais assez aisée avec les moyens de se procurer le produit. Elle est généralement aussi assez éduquée.</i>
3	<i>Le cidre de glace est un produit de luxe. Il peut être servi comme apéritif ou comme dessert, mais aussi comme digestif. Il vise des consommateurs âgés entre 30 ou 40 ans environ avec le goût de découvrir les produits du Québec. Avec son goût sucré, le cidre de glace plaît souvent aux femmes. Il n'est pas seulement réservé à une clientèle avec un bon revenu. Les études montrent aussi que c'est un produit souvent offert en cadeau. Ça marche bien dans ce domaine.</i>
4.	<i>Le cidre de glace est un produit de luxe. C'est un vin de dessert. Notre clientèle est très variée âgée de 20 à 70 ans. L'âge n'est pas vraiment un facteur, ni d'ailleurs le revenu. C'est un produit destiné à tous les amateurs de bonnes choses,</i>
5	<i>Le cidre de glace est un bon apéritif. La clientèle est vraiment variée. Le revenu ne semble pas être un critère de classification des consommateurs de cidre de glace. Vraiment tout le monde est un client potentiel indépendamment de son revenu faible ou élevé.</i>
6	<i>Je ne vise pas une clientèle particulière. Le produit est destiné à tout monde. C'est un produit de luxe.</i>
7	<i>Le cidre de glace est un luxe abordable. Notre clientèle est de tous âges : jeunes de 18-25 ans qui veulent fêter la fin des examens; salariés entre 30 et 40 ans avec des envies de cuisiner et de recevoir des amis; Baby-boomers et retraités connaisseurs de Vin.</i>

À la base des informations recueillies (Tableau 4.6), le cidre de glace s'est révélé être un produit qui cherche à satisfaire un besoin de luxe des consommateurs cibles. En effet, tous les producteurs définissent le produit comme étant de luxe. Il peut être servi en apéritif

(producteurs [1], [3] et [5]) au dessert (producteurs [1], [3] et [4]) ou en digestif (producteur [3]). Il est aussi souvent acheté pour offrir en cadeau (producteur [3]).

Plusieurs producteurs ([4] et [7]) semblent estimer que l'âge n'est pas un facteur déterminant pour la définition du profil du consommateur de cidre de glace. Pour les producteurs [1] et [3], le consommateur type est âgé entre 30 et 40 ans.

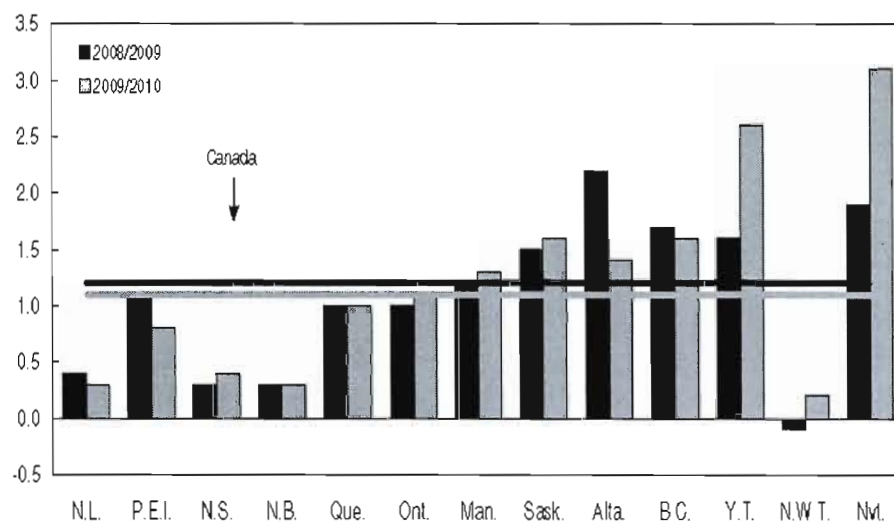
Comme produit de luxe, le cidre de glace cible des consommateurs avec des revenus supérieurs à la moyenne (producteurs [1], [2] et [3]). Les consommateurs ne sont pas nécessairement riches car le produit est « un luxe abordable » d'après le producteur [7]. Il faut noter que pour les autres producteurs ([4], [5] et [6]) le revenu ne semble pas être un important déterminant pour l'achat de cidre de glace.

Dans le cadre de cette étape de l'analyse on s'interroge sur le potentiel de croissance du marché de cidre, par rapport au profil du consommateur cible et par conséquent par rapport à la structure sociodémographique de la population canadienne (compte tenu du fait que le marché, pour la plupart des fabricants québécois, est un marché local). Selon les informations recensées dans le plan stratégique *de développement de la cidriculture artisanale québécoise 2009-2014 (Portrait du secteur, Rapport final : les cidriculteurs artisans du Québec*. 82 p.; réalisé par EcoRessources pour le gouvernement fédéral) le profil du client cible pour les boissons dites « artisanales » pourrait être décrit comme étant : un homme en début de la quarantaine (42-44 ans), ayant un niveau d'éducation supérieur à la moyenne (collégial ou plus), né au Canada et ayant des revenus supérieurs à 50 000 dollars.

Il serait donc important de s'intéresser à la croissance démographique au Canada, à la pyramide d'âges, aux aspects ethniques et liés à l'immigration, et aux revenus moyens.

La figure 4.2 montre la croissance démographique dans les régions canadiennes. Comme on peut observer, le Québec est une région à faible croissance.

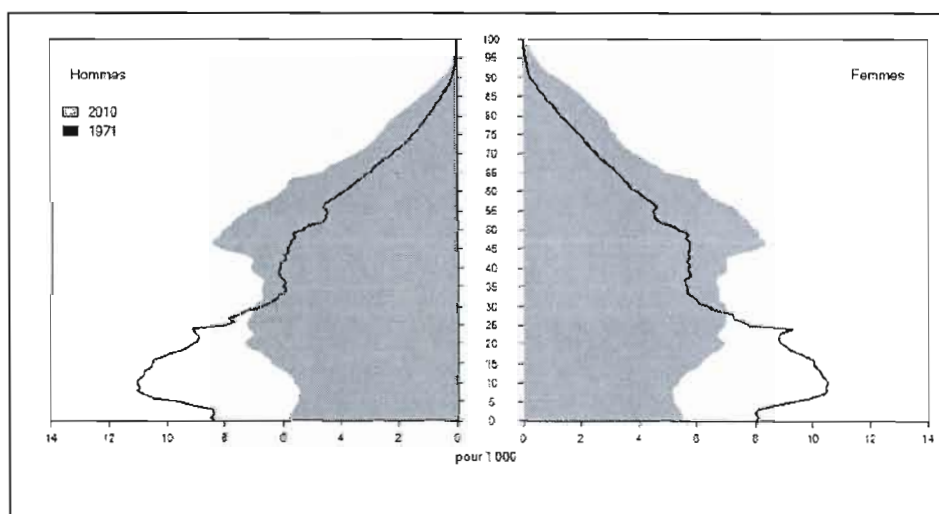
**Figure 4.2** Croissance démographique dans les régions canadiennes



Source : Statistiques Canada, Catalogue no. 91-215-X, p. 15. Annual Demographic Estimates: Canada, Provinces and Territories 2010;

La figure 4.3 montre la pyramide d'âges au Canada. L'âge médian de la population canadienne est de 39,7 ans.

**Figure 4.3** La pyramide des âges au Canada



Pyramide des âges des estimations de la population au 1er juillet, 1971 et 2010, Canada  
Source : Statistiques Canada, Catalogue no. 91-215-X, p. 37. Annual Demographic Estimates: Canada, Provinces and Territories 2010

Comme la plupart des pays développés, le Canada est confronté à la tendance de vieillissement de sa population.

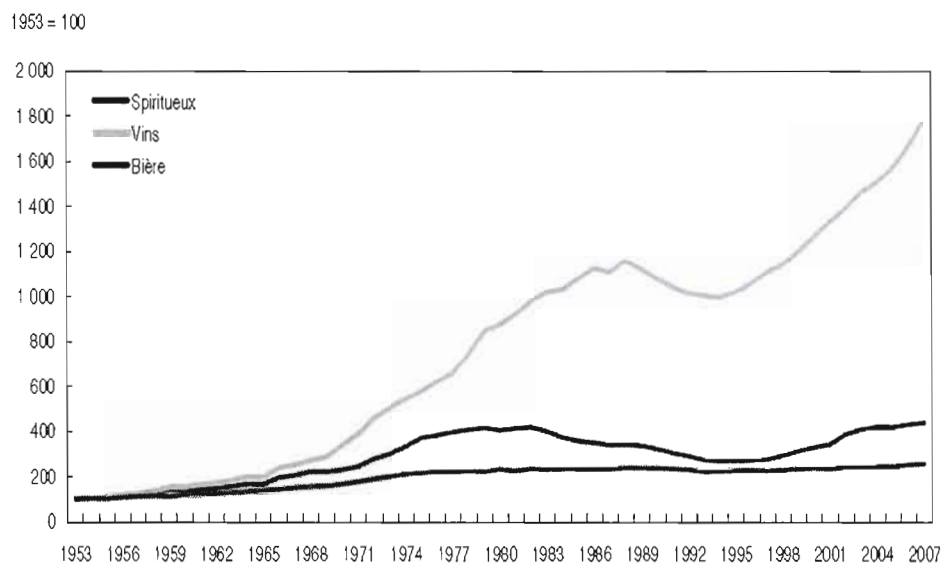
Si l'on se fie au profil cible identifié dans le plan stratégique mentionné, le marché potentiel maximal pour les prochaines 10 années (sans tenir compte des revenus et du niveau d'instruction et en supposant que les acheteurs d'aujourd'hui continueront à acheter le produit) serait d'environ 3,6 millions d'acheteurs.

Groupe d'âge	Nombre
30 à 34 ans	1 150 687
35 à 39 ans	1 153 074
40 à 44 ans	1 219 633

La diversité culturelle du Canada continue de croître du fait de l'immigration soutenue en provenance de pays non européens (Bélanger et Malenfant, 2005). D'après les prévisions de Statistique Canada: «un Canadien sur cinq pourrait appartenir à un groupe de minorités visibles» en 2017. Cette diversité culturelle du pays aura forcément un impact sur les goûts et habitudes de consommation des canadiens. En matière de culture par exemple, voici ce qu'a écrit Jack Jedwab (article publié sur le site du Commissariat aux langues officielles): « Il est évident (...) que les connaissances linguistiques et l'horizon ethnique influent sur les habitudes de consommation culturelle». Il faut toutefois souligner que, selon la source citée, c'est plutôt la population native canadienne que celle provenant de l'immigration qui serait le consommateur cible.

Le goût des canadiens pour la bière ne se dément pas même si les parts de marché de cette boisson diminuent. À l'opposé, les ventes de vin connaissent une importante croissance (figure 4.4).

**Figure 4.4** L'évolution des ventes de boissons alcoolisées au Canada



Source : Statistique Canada, 2007. — no 63-202-X au catalogue. Le contrôle et la vente des boissons alcoolisées au Canada. Exercice financier clos le 31 mars 2007, page 9.

Selon Statistique Canada (2007), «La vigueur des ventes de vin tient en grande partie à l'accroissement des ventes de vins rouges».

Le tableau 4.7 fait la comparaison entre les ventes de bière et de vin rouge et de cidre par adulte de 15 ans ou plus. Un adulte canadien et québécois achète respectivement 82,3 litres et 93,4 litres de bière; et 8,8 litres et 14,9 litres de vin rouge annuellement. Avec des ventes de 0,8 litre et 0,2 litre par adulte respectivement au Canada et au Québec, on constate l'immense écart entre la consommation de bière et de vin rouge comparativement au cidre.



**Tableau 4.7.** Volume des ventes par habitant (bière, vins rouge, et cidre)

	Canada	Québec
Population totale	33 739 859	7 828 879
Enfants de 14 ans ou moins	5 611 606	1 233 704
Volumes de ventes de bières (en milliers de litres)	2 314 768	615 935
Volumes de vente par adulte de 15 ans et plus (en litres par année) <sup>13</sup>	82,3	93,4
Volumes de ventes de vins rouges (en milliers de litres)	231 343	98 061
Volumes de vente par adulte de 15 ans et plus en litres	8,2	14,9
Volumes de ventes de cidres (en milliers de litres)	21 156	1 115
Volumes de vente par adulte de 15 ans et plus en litres	0,8	0,2

**Source :** Statistique Canada : Tableau 183-0015. Ventes de boissons alcoolisées des régies des alcools, des producteurs de vins et des brasseries (au premier mars 2009), selon la valeur et le volume et tableau 051-0001. Estimation de la population selon le groupe d'âge et le sexe (au 1<sup>er</sup> juillet 2009).

Au sujet des données dans le tableau, nous aimerions mentionner qu'il s'agit de ventes faites par les régies des alcools, les producteurs de vins et les brasseries au Canada. *Statistiques Canada* fait une distinction entre le volume de ventes des boissons alcoolisées et le volume de consommation de boissons alcoolisées. Il faudrait ajouter au volume des ventes les données sur le vin et la bière de **fabrication artisanale (la plupart des cidres de glace sont fabriqués de manière artisanale et vendus sur les lieux de production)**, sur le vin et la bière dans les centres de brassage libre-service, sur les ventes des boutiques hors taxes et sur toute autre transaction non comptabilisée (Statistiques Canada).

<sup>13</sup> Les ventes par habitant, calculées sur le total des habitants de 15 ans ou plus diffèrent des résultats de Statistique Canada. Selon le tableau 183-0006 de Statistique Canada le volume des ventes de bière est de 83,5 litres par adulte de 15 ans ou plus au Canada et de 94,5 litres par adulte de 15 ans ou plus au Québec. Puisque l'information sur les ventes de cidre par habitant est manquante, nous avons dû calculer avec les données de Statistique Canada sur la démographie et sur les ventes d'alcools. Pour une comparaison plus juste nous avons choisi, pour notre tableau 4.7, de refaire les calculs pour les trois produits.



#### 4.5 Force F 5 : Le pouvoir des fournisseurs

L'analyse des données nous a permis d'identifier trois grandes catégories de fournisseurs pour cette industrie. Il s'agit de; a) fournisseurs de pommes et autres composants (jus de pomme, par exemple, dans certains cas) ; b) fournisseurs de bouteilles et autres (bouchons, étiquettes, etc.), et; c) fournisseurs de main d'œuvre (les employés).

##### a) Les fournisseurs de pommes et autres composants

La production de cidre de glace est un processus de transformation de la pomme. Ainsi, dans une cidrerie l'intrant principal reste la pomme ou le jus ou le moût de pomme. Conformément à la loi au Québec<sup>14</sup> le titulaire d'un permis de *production artisanale de cidre* est obligé d'utiliser exclusivement les pommes qu'il cultive, alors que le détenteur du permis de fabricant industriel de cidre peut acheter jusqu'à 50% des pommes d'autres vergers pour produire son cidre de glace.

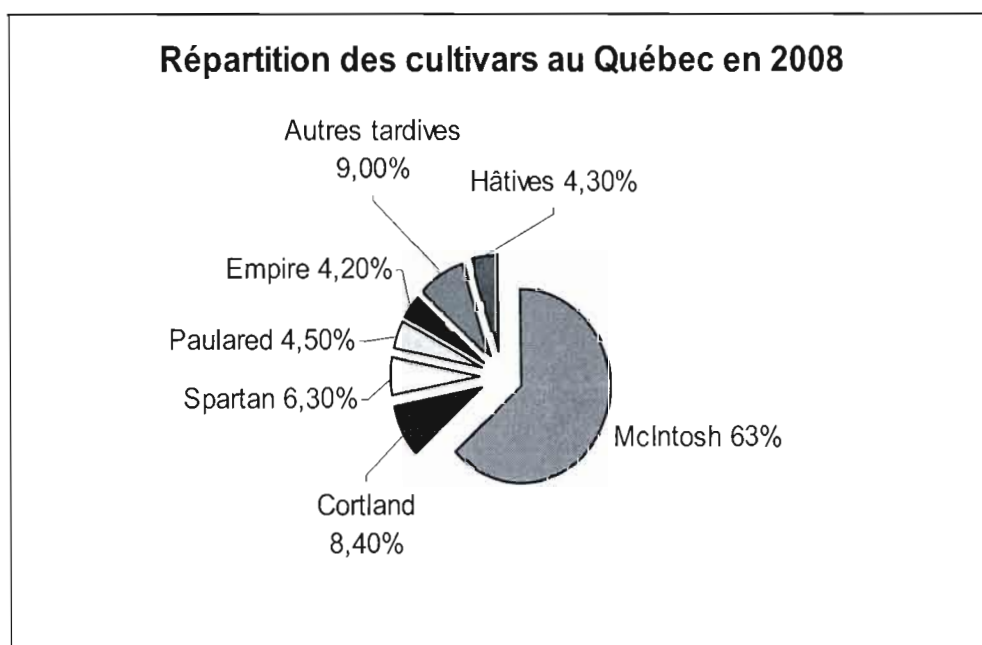
Cette réglementation réduit ainsi la potentielle menace des producteurs de pommes sur les producteurs de cidre de glace. En effet, malgré le nombre important de fournisseurs potentiels de pommes et leurs tailles relativement plus importantes que celles des entreprises productrices de cidre de glace, le recours aux producteurs de pommes pour l'approvisionnement en matières premières semble très marginal dans le segment industriel du cidre de glace au Québec. En fait, à la base des informations recueillies lors de nos entrevues dans le cadre de cette recherche, il apparaît que les producteurs de cidre de glace produisent eux-mêmes les pommes qui entrent dans la fabrication du cidre de glace. Cette indépendance des producteurs de cidre de glace face aux producteurs traditionnels de pommes semble limiter les relations d'affaires entre les deux groupes, mais la proximité des deux produits (pommes et cidre) et la possibilité pour les détenteurs de permis industriel de recourir à l'achat de pommes nous imposent d'examiner de plus près la relation de pouvoir entre les uns et les autres.

---

<sup>14</sup> Loi sur la société des alcools.

Le Québec est la troisième province productrice de pommes au Canada derrière l'Ontario et la Colombie Britannique (Agriculture et Agroalimentaire Canada – AAC). Selon l'évaluation de la FPPQ (RMAAQ, 2010), la variété de pommes la plus cultivée dans la province reste la McIntosh avec 63,3% des récoltes. Elle est suivie par la Cortland avec 8,40% des volumes, la Spartan (6,30%), la Paulared (4,50%) et la Empire (4,20%). Les *autres variétés tardives* représentent 9% alors que les *variétés hâtives* représentent 4,30% des volumes récoltés. Cette répartition des cultivars est mise en évidence par la figure 4.5. À noter qu'entre 2003 et 2008 les parts des différentes variétés dans les volumes récoltés ont connu des changements. Les variétés suivantes ont connu une progression : McIntosh (+3%), Spartan (+1,5%), Empire (+0,2%) et les *autres variétés tardives* (+4%). Parmi les variétés en recul, la Cortland demeure la plus grande perdante (-7,6%), la Paulared et les autres variétés hâtives perdent respectivement 0,5 et 0,7%.

**Figure 4.5** Répartition des variétés de pommes produites au Québec en 2008



Source : Reproduction de Régie des marchés agricoles et alimentaires (2010 :8)

Le tableau 4.8 dresse l'évolution de l'industrie de la production de pommes de 2003 à 2008.

**Tableau 4.8.** Portrait global de l'industrie de la pomme au Québec

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Moyenne
Superficie (Ha)	7 137	6 689	6 480	6 503	6 414	6 880	NA
Production (t)	83 596	111 713	102 881	88 158	141 376	108 539	106 044
Nombre de producteurs	687	603	618	605	588	596	
Rendement (t/ha)	11,7	16,7	15,9	13,6	22,0	15,8	16
Mise en marché (t)	83 271	110 840	102 246	87 775	140 880	108 037	105 508
Pommes fraîches (t; pourcentage du total)	75%	59%	55%	66%	49%	56%	59%
Valeur des ventes (\$; pourcentage du total)	91%	81%	81%	87%	77%	82%	83%
Transformation (t; pourcentage du total)	25%	41%	45%	34%	51%	44%	41%
Valeurs des ventes (\$; pourcentage du total)	9%	19%	19%	13%	23%	18%	17%

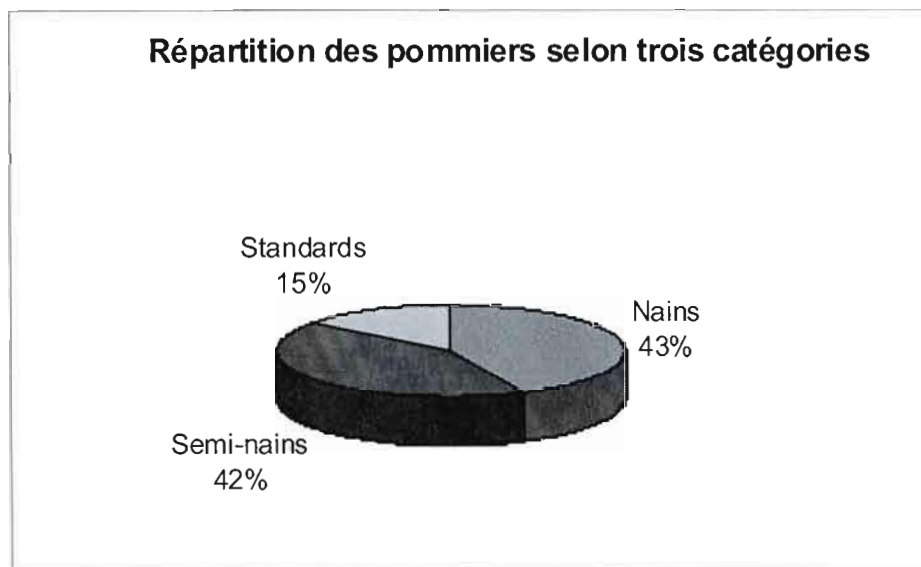
Source : MAPAQ et ISQ (2008 :33; 2010 :35); RMAAQ (2010 : 11); FPPQ (2010)

À la base de ce tableau, on peut constater :

- a) un léger recul des superficies et du nombre de producteurs, entre 2003 et 2008; toutefois, le grand nombre de producteurs de pommes œuvrant dans ce marché indique une tendance de fragmentation de cette industrie. En effet, le nombre important de producteurs de pommes, comparativement à celui des producteurs de cidre en général, et des titulaires de permis de fabricant de cidre en particulier, offre à ces derniers un embarras de choix pour leur approvisionnement en pommes.
- b) une amélioration du rendement à l'hectare des vergers de pommiers, qui est passé de 11,7 tonnes par hectare à 15,8 tonnes/hectare, associée à l'introduction du verger

*nain* ou basse tige. La figure 4.6 présente une répartition en 2004 des pommiers selon le type d'arbre.

**Figure 4.6** Les catégories des pommiers au Québec en 2004



Source : MAPAQ, 2005

- c) le marché de la transformation de la pomme au Québec représenterait en moyenne (entre 2003 et 2008) 41% des pommes récoltées, en terme de volume dans la province, et 17% en termes de ventes.

À notre connaissance, il n'existe pas de données sur la proportion de pommes transformées utilisée annuellement pour la fabrication de boisson alcoolisées. Mais selon la *Monographie de l'industrie de la pomme au Québec* (2003), 1 800 tonnes de pommes de toutes sortes seraient transformées en boissons alcoolisées à chaque année, soit environ 2% des 83271 tonnes de pommes mises en marché en 2003 et un peu plus de 8,5% des 21112 tonnes de pommes transformées.

L'industrie québécoise de la pomme est aussi caractérisée par une tendance à la baisse des exportations autant en volumes qu'en valeur. L'industrie a exporté en 2000 14 309 tonnes de

pommes (fraîches et transformées) pour une valeur de 10 038 000 de dollars. En 2004, les exportations ont chuté à 8 303 tonnes pour une valeur de 6 557 000 de dollars (MAPAQ, 2005). La même source révèle pour la même période une hausse des importations de pommes. Ainsi, la province a importait en 2000 13 911 tonnes de pommes fraîches et transformées pour une valeur de 19 454 000 de dollars. En 2004 ces importations sont passées à 27 163 tonnes pour une valeur de 36 024 000 de dollars. Cette tendance est confirmée par l'édition 2009 du *Profil sectoriel de l'industrie horticole au Québec* (MAPAQ, 2010) qui établit respectivement la valeur des exportations de pommes en 2008 à 4 445 000, et celle des importations à 49 503 000 de dollars.

Le manque de substitut pour la matière première, de même que l'importance relativement faible de l'industrie du cidre de glace comme acheteur pour l'industrie de la pomme, sont à priori des conditions favorisant les producteurs de pommes vis-à-vis des fabricants de cidre de glace dans la relation de pouvoir de négociation. Toutefois, les autres réalités du marché telles que l'absence de coût de substitution pour les fabricants de cidre de glace qui décideraient de changer de fournisseurs de matières premières, l'abondance des fournisseurs potentiels, le fait que les producteurs de cidre de glace ayant un permis artisanal sont tenus à cultiver leurs propres pommes, sont autant de facteurs qui réduisent le potentiel de menace de l'industrie de la pomme sur celle du cidre et encore plus sur le segment de cidre de glace.

Une menace potentielle réside dans la tendance des producteurs de pommes à s'intégrer verticalement en aval, ce qui les permettrait de produire du cidre de glace à leur tour et ainsi d'entrer en compétition directe avec les cidriculteurs.

#### **b) fournisseurs de bouteilles et autres**

Tous les producteurs de cidre de glace qui ont participé aux entrevues, nous indiquent ne ressentir aucune pression particulière de la part de leurs fournisseurs respectifs de bouteilles ou encore de bouchons, d'étiquettes et autres intrants. Tous reconnaissent, l'abondance de potentiels fournisseurs de ces produits. Ces fournisseurs sont facilement accessibles; certains producteurs nous indiquant qu'ils peuvent aller récupérer leur commande le jour même. D'autres disent recevoir leur livraison quelques jours après leur commande. Certains de nos

interlocuteurs disent procéder à un arbitrage entre les différentes offres des fournisseurs en compétition afin de s'assurer les meilleures conditions d'achats. Tous sont satisfaits de leurs relations avec leurs fournisseurs respectifs de bouteilles et de bouchons.

### c) **fournisseurs de main-d'œuvre**

La main-d'œuvre constitue quant à elle un fournisseur de travail. À ce titre, sa disponibilité et sa qualité, de même que sa relation avec les producteurs de cidre sont autant de facteurs qui déterminent l'intensité de la menace qu'elle pose pour la rentabilité de l'industrie. Dans l'industrie du cidre comme dans celle de la production pomicole, les plus importants besoins de main-d'œuvre concernent la cueillette. Dans certaines cidreries (cidrerie [7], par exemple) une main-d'œuvre supplémentaire peut être également nécessaire pour le pressage, la mise en cuve et l'embouteillage. Mais d'après la plupart des producteurs que nous avons rencontrés, du fait de leur faible volume de production, les activités de transformation nécessitent peu de main-d'œuvre et sont assurées souvent par le producteur lui-même assisté par un membre de la famille. Pour ce qui est de la récolte, la plupart des producteurs de cidre font appel à du personnel saisonnier. Une grande majorité des cidriculteurs producteurs de cidre de glace confectionnent eux-mêmes les boissons. Celles-ci sont souvent le résultat d'expérimentation et de recette personnelle. Peu de cidreries ont recours aux services d'expert externe pour l'élaboration des cidres de glace. D'ailleurs, d'après les témoignages recueillis des gens de l'industrie, la jeunesse de cette dernière explique le peu de professionnels suffisamment qualifiés. Plusieurs entreprises qui ont recours aux services d'un œnologue, le font en faisant appel à lui comme consultant de manière périodique. À la base de ces informations, nous avons conclu que l'industrie québécoise du cidre semble peu dépendante du marché des ressources humaines qualifiées.

Le tableau 4.9 présente la synthèse de notre analyse concernant la force F5, soit l'évaluation du pouvoir de négociation des fournisseurs pour l'industrie québécoise de cidre.

**Tableau 4.9.** L'analyse du pouvoir de négociation des principaux fournisseurs de l'industrie québécoise de cidre de glace : synthèse des résultats.

Fournisseurs de :	Déterminants de l'intensité de la menace	Intensité de la menace
Pommes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible niveau de concentration de cette industrie en amont. Il existe un nombre important de producteurs de pommes comparativement à celui des producteurs de cidre de glace autorisés à acheter des pommes pour leur cidre de glace (détenteurs de permis industriel).</li> <li>- Il n'existe pas de pomme spécifique pour le cidre de glace, d'ailleurs la plupart des produits sont le résultat de combinaison de plusieurs variétés de pommes; toutefois, tel que montré dans le chapitre 3, la majorité des pommes pour la fabrication du cidre de glace est constituée de la McIntosh (57 %).</li> <li>- Absence de coûts de substitution pour les cidriculteurs qui souhaitent changer de fournisseur.</li> <li>- L'achat de pommes par les producteurs de cidre de glace est rare du fait de l'obligation pour les «artisans» de produire les pommes qu'ils utilisent.</li> <li>- La principale menace des producteurs de pommes sur les producteurs de cidre de glace vient de leur capacité d'intégration verticale en aval plus facile, ce qui en ferait des concurrents directs.</li> </ul>	Très faible pouvoir de négociation face aux producteurs de cidre de glace.
Bouteilles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe plusieurs fournisseurs implantés au Québec. De plus il existe un nombre important de potentiels fournisseurs en Ontario, aux Etats-Unis.</li> </ul> <p>Ils sont très facilement accessibles. Même si les produits (bouteilles) peuvent être assez différenciés, la majorité de producteurs de cidre de glace trouve les modèles désirés dans l'inventaire de leur fournisseur. Ils n'ont donc pas besoin de bouteille faite sur mesure.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe pas vraiment de coût de substitution qui puisse retenir le cidriculteur qui désire changer de fournisseur.</li> <li>- Les producteurs de cidre de glace peuvent magasiner pour les meilleures offres. Ils peuvent opérer un arbitrage entre les offres des potentiels fournisseurs afin de trouver l'offre la plus avantageuse.</li> </ul>	Très faible pouvoir de négociation



Fournisseurs de :	Déterminants de l'intensité de la menace	Intensité de la menace
Bouchons et Étiquettes	- Idem	- Idem
Main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très faible besoin de main-d'œuvre professionnel (spécialiste); la plupart des producteurs confectionnent eux-mêmes leur cidre de glace et inventent de nouvelles recettes. Si le besoin se fait sentir, ils peuvent recourir périodiquement aux services d'œnologues indépendants moins chers qu'un employé à temps plein.</li> <li>- Pour la cueillette, une main-d'œuvre saisonnière suffit à assurer le travail;</li> <li>- Du fait de l'automatisation du processus de transformation (du pressage à l'embouteillage) et du faible volume de production de plusieurs cidreries, peu d'employés sont nécessaires à cette étape de la production et souvent la main-d'œuvre familiale suffit.</li> </ul> <p>Tout ceci est moins vrai pour les grandes cidreries qui ont besoin d'un nombre plus important d'employés pour assurer la production.</p>	Faible pouvoir de négociation de la main-d'œuvre

#### 4.6 Force F 6 : les acheteurs et les réseaux de distribution

Au Québec, la commercialisation de boissons alcoolisées est réglementée par la *loi sur la société des alcools du Québec*, qui détermine entre autres, les réseaux de distribution envisageables pour les producteurs de cidre de glace et autres boissons alcoolisées. Des sept producteurs rencontrés au cours de ce projet, seul un (producteur [7]) estime que les réseaux de distributions de cidre de glace au Québec sont suffisants. Les six autres sont catégoriques en estimant que ces réseaux sont insuffisants et inadaptés. En fonction de permis de production (artisanal ou industriel) qui lui est accordé par la RACJQ, le fabricant de boisson alcoolisée est autorisé à commercialiser son produit à travers certains réseaux de distribution (Figure 4.7).



• **Réseaux de distributions et acheteurs**

Le permis de production *artisanale* autorise son titulaire à vendre les produits fabriqués :

- Sur les lieux de fabrication pour la consommation sur place, à l'endroit indiqué sur le permis, ou pour la consommation dans un autre endroit;
- Aux établissements licenciés autorisés à vendre pour la consommation sur place (bars restaurants, etc.), en autant qu'il appose sur chaque bouteille un autocollant de contrôle de la RACJQ au moment de la vente;
- À la SAQ;
- À l'exportation.

En décembre 2007, dans une directive envoyée aux titulaires de permis de production artisanale de boissons alcoolisées, la RACJQ renouvelait, jusqu'au 31 décembre 2010, l'autorisation pour ces derniers de commercialiser leurs produits fabriqués en vertu du permis visé dans les endroits considérés comme une extension du leur lieu de production. Sont alors considérées extensions du lieu de production :

- Les expositions agricoles ou agroalimentaires reconnues par le MAPAQ ou par la municipalité où se tient l'événement;
- Les foires et les autres événements publics destinés à promouvoir les produits agroalimentaires;
- Les marchés de producteurs agricoles, reconnus par la RACJQ et qui se définissent comme étant des lieux publics, en plein air ou couvert, où des producteurs agricoles vendent eux-mêmes leurs produits.

Les produits fabriqués en vertu d'un permis industriel ne sont pas concernés par l'autorisation de vendre dans les expositions et autres extensions du lieu de production. La commercialisation de ces produits est autorisée en vertu de la *loi sur la société des alcools du Québec* (articles 25 à 29). Ainsi, le permis de fabricant de cidre (art. 29) permet à son détenteur de vendre les cidres produits en vertu de ce permis :

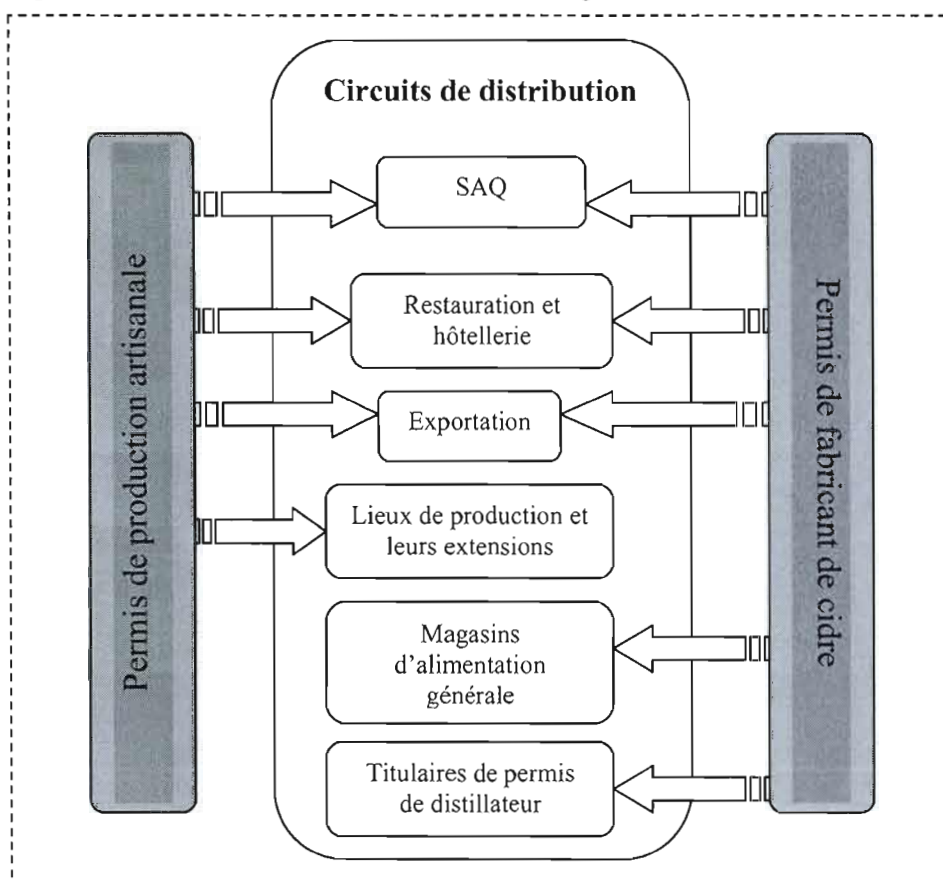
- À la SAQ;
- À l'exportation;

- À un titulaire de permis de distillateur à des fins de mélange ou de distillation.

Le titulaire de ce permis peut aussi vendre :

- Du cidre léger à un titulaire de permis d'épicerie, de permis de vendeur de cidre ainsi qu'aux établissements licenciés autorisant la consommation sur place ou aux distributeurs autorisés de la SAQ.

**Figure 4.7** Les circuits de distribution du cidre de glace



Source : Information de la RACJQ : <http://www.racj.gouv.qc.ca/index.php?id=67>

À la base des entrevues, nous avons remarqué que les entreprises utilisent relativement les mêmes réseaux de distribution. Toutes les cidreries de notre étude distribuent ou ont déjà

distribué au moins un produit à la SAQ. Le tableau 4.10 résume les commentaires des différents producteurs rencontrés au sujet des différents canaux de distribution.

**Tableau 4.10.** Les canaux de distribution utilisés par les producteurs rencontrés

cidreries	Réseaux de distribution utilisés	Commentaires recueillis au sujet des réseaux de distribution
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAQ;</li> <li>• Marché des Saveurs;</li> <li>• Boutique sur les lieux de production;</li> <li>• Foires et autres marchés publics;</li> <li>• Magasins d'alimentation générale (épiceries);</li> <li>• Exportation.</li> </ul>	<p><i>La SAQ offre l'avantage de bon recevable. Les factures sont payées 30 jours après livraison. L'inconvénient majeur de la distribution à la SAQ, c'est que l'on ne peut pas avoir son propre plan de mise en marché.</i></p> <p><i>L'avantage avec le marché des saveurs, c'est que leur mission, c'est de mettre en valeur les produits locaux. Contrairement à la SAQ, au Marché des Saveurs les produits locaux ne sont pas en compétition avec les produits importés.</i></p>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAQ;</li> <li>• Magasins d'alimentation générale (Épiceries);</li> <li>• Boutique sur les lieux de production.</li> </ul>	<p><i>Nos ventes à la SAQ sont passées de \$500 000 à \$40 000 par an en quelques années. Il y a trop de produits et peu d'espace-tablette dans les succursales.</i></p> <p><i>Nous distribuons certains de nos produits (dont un cidre de glace) dans les épiceries. Mais avec la nouvelle définition du cidre de glace (plus de 7% de taux alcoométrique), le produit ne peut plus porter la dénomination «cidre de glace». C'est aberrant.</i></p> <p><i>Notre boutique (sur les lieux de production) est une sorte de vitrine pour notre entreprise car on peut ensuite orienter les visiteurs qui viennent nous voir vers les boutiques et succursales de la SAQ où ils peuvent trouver nos produits.</i></p> <p><i>Nous ne sommes plus présents à la boutique du Marché des saveurs dont nous n'étions pas satisfaits du service pour différentes raisons.</i></p>

cidreries	Réseaux de distribution utilisés	Commentaires recueillis au sujet des réseaux de distribution
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAQ;</li> <li>• Boutique sur les lieux de production;</li> <li>• Marché des Saveurs;</li> <li>• Les restaurants;</li> <li>• Foires et autres événements.</li> </ul>	<p><i>A la SAQ, nous n'avons pas les moyens de nous démarquer de la compétition. Notre entreprise n'a ni la force de vente, ni le poids marketing, ni les budgets marketing pour jouer à armes égales avec les grosses cidreries.</i></p> <p><i>A la SAQ (succursales), les petits clients n'ont aucune chance face aux grands producteurs. Nous envisageons sérieusement l'option de nous retirer des succursales de la SAQ pour prendre l'option de SAQ Alimentation (distribution dans les épiceries). Mais il nous faudrait un permis industriel. Là aussi nous serons obligés de partager notre marge bénéficiaire avec d'autres intermédiaires.</i></p> <p><i>Notre meilleure marge de profit nous la faisons à notre boutique sur les lieux de production et là nous ne sommes en compétition avec personne.</i></p>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAQ;</li> <li>• Boutique sur les lieux de production;</li> <li>• Marché des Saveurs;</li> <li>• Restaurants;</li> <li>• Foires et autres événements;</li> <li>• Exportation</li> </ul>	<p><i>La SAQ présente d'importants avantages :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nous leur livrons le cidre directement à la propriété et ils se chargent du transport et de la logistique pour l'amener dans leurs succursales.</i></li> <li>- <i>le délai entre la livraison et le paiement est beaucoup plus court que celui du marché des saveurs par exemple. Exactement 30 jours.</i></li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAQ (en rupture de stock)</li> <li>• Boutique sur les lieux de production;</li> <li>• Marché des Saveurs;</li> <li>• Foires et autres événements.</li> </ul>	<p><i>L'avantage de la distribution par la SAQ réside dans le court délai dans lequel les achats sont payés; un mois. De plus les achats de la SAQ sont assez importants (Plusieurs caisses à la fois contrairement à la vente sur les lieux de productions).</i></p> <p><i>L'avantage de la distribution sur les lieux de production est la relation directe avec le consommateur qui après dégustation de nos produits nous donne son appréciation.</i></p> <p><i>Le problème avec ce mode de distribution, c'est la volatilité de la demande.</i></p> <p><i>Nous distribuons aussi à travers la boutique du marché des saveurs. Mais nous ne sommes pas satisfaits du service offert.</i></p>

cidreries	Réseaux de distribution utilisés	Commentaires recueillis au sujet des réseaux de distribution
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAQ (avec un autre cidre);</li> <li>• Boutique sur les lieux de production;</li> <li>• Foires et autres événements.</li> </ul>	<p><i>Notre entreprise vient tout juste de commencer sa collaboration avec la SAQ. Il nous faut donc plus de temps pour pouvoir juger de la relation.</i></p> <p><i>En ce qui concerne le Marché des Saveurs, nous avons retiré nos produits car nous ne vendions pas assez. Nous vivons loin de Montréal et ne pouvons donc pas nous déplacer assez régulièrement pour organiser des séances de dégustation pour faire connaître nos produits.</i></p> <p><i>Je suis très satisfait des ventes à la ferme. Oui, j'en veux plus. Mais pas trop, il faut que la production reste petite. Pour moi un vrai produit du terroir doit se faire à la ferme et rester artisanal.</i></p>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAQ;</li> <li>• Restaurants;</li> <li>• Marché des Saveurs;</li> <li>• Boutique sur les lieux de production;</li> <li>• Exportation</li> </ul>	<p><i>La SAQ offre plusieurs avantages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un réseau avec une grande envergure</li> <li>- des conseillers de grande qualité qui connaissent vraiment les produits et donc peuvent conseiller les clients dans leurs achats.</li> </ul> <p><i>En ce qui concerne les restaurants, c'est la relation directe que nous avons avec eux. On peut ainsi s'entendre avec eux pour des promotions du produit sur leur carte pendant tel ou tel période.</i></p> <p><i>Le Marché de Saveurs est une bonne vitrine pour nous, les ventes sont bonnes (comparable à une bonne succursale de la SAQ). Mais surtout, le marché est visité par beaucoup de personnes et beaucoup de touristes y découvrent là nos produits.</i></p> <p><i>Sur les lieux de la production. Là aussi c'est une vitrine pour nous. Notre région est beaucoup moins touristique, alors pour nous l'agrotourisme est vraiment secondaire. Nous, c'est la production de cidre de glace notre affaire. Bien sûr nous offrons des visites guidées sur demande des clients, mais tout ça est secondaire.</i></p>

Il n'existe pas de données colligées sur la production et les ventes annuelles du cidre de glace au Québec<sup>15</sup>, mais les réseaux sont communs à ceux utilisés par les producteurs de tout type de cidre, comme le montre le tableau 4.11.

<sup>15</sup> Mises à part les statistiques de la SAQ concernant les ventes dans ses propres succursales



**Tableau 4.11** Une synthèse au sujet des réseaux de distribution de cidre au Québec.

	Lieux de ventes préférés des producteurs de cidre de glace en 2004 (MDEIE, 2005)	Lieux préférés d'achat de BAA des consommateurs (ZBA, 2006) <sup>16</sup>	Les ventes de cidre au Québec en 2008 (Éco Ressources consultants, 2009)	
SAQ	49,5%	46,2%	48 %	<i>Parmi les 41 producteurs de cidre de glace que nous avons répertoriés, 56 % soit 23 cidreries ont au moins un cidre de glace vendu à la SAQ en 2010</i>
Lieux de production	16,6%	23,2%	35 %	<i>Agrotourisme; la route des cidres qui regroupe onze cidreries de la Montérégie (ZBA, 2006).</i>
Épiceries	16,7%	NA	NA	<i>Note : Suite à la nouvelle réglementation sur le cidre seuls les cidres légers de moins de 7% de titre d'alcoolémie par volume peuvent être vendus en épicerie. Le cidre de glace ne peut donc plus être vendu à travers ce réseau.</i>
Secteur de la restauration et de l'hôtellerie	NA	NA	6 %	<i>Les cidres du Québec sont de plus en plus présents sur les cartes des restaurants, pubs et bars à vins de la province (Leroux et Perron, 2009). Cette tendance semble confirmée par un des producteurs rencontrés dont un des principaux acheteurs est un restaurant de luxe montréalais. De plus plusieurs autres producteurs comptent parmi leurs clients des restaurants.</i>
Marchés publics; foires, et autres événements agricoles etc.)	6,3%	28, 7% dont 22,2% dans les marchés publics; 6,5% dans foires et autres événements agricoles	11 %	<i>La majorité des cidriculteurs qui ont participé à notre projet distribuent leurs produits à travers la boutique du Marché des Saveurs et plusieurs s'entendent qu'il y a place à l'amélioration dans le service offert. Certains (2 producteurs) insatisfaits des ventes et du service ont tout simplement retiré leurs produits.</i>
Marché extérieur (exportation)	10,9%	NA <sup>17</sup>	NA	<i>De plus en plus de producteurs exportent. Mais les plus grandes cidreries telles que Domaine Pinnacle, La Face cachée de la pomme, Vergers Lafrance, restent les principaux exportateurs de cidre de glace. Certains petits producteurs exportent en ciblant une clientèle très haut de gamme à travers des restaurants chics.</i>

Source : MDEIE (2005); Zins Beauchesne et associés (2006); ÉcoRessources consultants (2009).

<sup>16</sup> Le total des chiffres ne fait pas 100% mais plutôt 98,1%. 1,9% des sujets ne savent pas ou n'ont pas répondu (NSP/NRP = Ne sait pas / n'a pas répondu)

<sup>17</sup> Ce sondage ne concernait que la demande intérieure.

*a) Les ventes dans les succursales de la SAQ*

Comme le montre le tableau 4.11 environ la moitié des cidres (48%) du Québec ont été vendus en 2008 à travers des succursales de la SAQ. Tous les producteurs rencontrés dans le cadre de cette recherche sont présents ou l'ont déjà été à la SAQ. Seul un producteur ([5]) n'y est plus depuis deux ans. Des six producteurs restant, seul un (cidrerie [6]) ne vend pas son cidre de glace à travers ce réseau. Il y est présent avec un autre produit. Les cinq autres vendent au moins un cidre de glace à travers la SAQ, souvent avec d'autres alcools. D'après la grande majorité des producteurs, la distribution à travers la SAQ présente plusieurs avantages :

Du fait de l'étendue de son réseau qui couvre toute la province du Québec, la SAQ offre aux producteurs de cidres une plus grande accessibilité des consommateurs. Même si les cidres d'un producteur distribuant à travers la SAQ ne sont pas présents dans toutes les succursales de la Société d'État, ils sont tout de même plus accessibles aux consommateurs.

Les producteurs apprécient aussi le fait, qu'avec la SAQ, ils n'ont pas à s'occuper du transport de leurs boissons jusqu'aux différents lieux de vente. La SAQ se charge du transport des produits livrés directement sur les lieux de production par les cidriculteurs.

De plus, comme l'ont souligné nos interlocuteurs, la SAQ règle les factures aux producteurs de cidre de glace exactement trente jours après la livraison. Le court délai semble particulièrement apprécié par les producteurs qui le comparent à celui de quatre mois imposé par le Marché des Saveurs par exemple.

Un autre producteur ([7]) souligne la qualité des conseillers de la SAQ qui *«connaissent vraiment les produits et donc peuvent conseiller les clients dans leurs achats»*.

Malgré les avantages reconnus à la SAQ, plusieurs producteurs se plaignent de la difficulté d'accès à ce réseau et affirment que la Société d'État est plus adaptée pour les grands producteurs. En effet, plusieurs petits producteurs présents à la SAQ n'ont pas les moyens d'assurer la promotion de leur produit et se retrouvent après quelques temps confrontés à la difficulté d'atteindre les quotas de ventes imposés. Pour ceux qui ont les moyens d'assurer leur promotion, les choses ne sont pas plus simples. Voici comment le producteur [1] nous explique la situation *« C'est la SAQ qui décide des produits à mettre sur sa circulaire, les*

*produits qui seront mis de l'avant. Nous avons chaque année notre budget de marketing pour la SAQ, mais chaque année rien, nos projets de promotion ne sont pas choisis. Tu as beau avoir 100 000 dollars de budget, si ton produit est marginal (n'est pas un produit régulier), tu ne feras pas de promotion. C'est l'inconvénient majeur de la distribution à la SAQ, on ne peut pas avoir son propre plan de mise en marché ».*

#### **b) Les ventes à la ferme**

La clientèle pour les ventes de cidres à la ferme est constituée principalement de visiteurs qui pratiquent l'agrotourisme. Selon Zins Beauchesne et associés (2006 : p.4-8) «plus les producteurs agrotouristiques accueillent de visiteurs, plus ils estiment que leur chiffre d'affaires a augmenté depuis qu'ils offrent des activités agrotouristiques». En effet, plusieurs producteurs agricoles, à travers la province, offrent diverses activités à ce nouveau type de tourisme de très courte durée. Ces activités peuvent aller de la simple visite guidée de l'exploitation à l'hébergement en passant par la restauration, la promotion et vente de produits agricoles et transformés. La promotion et la mise en marché de l'agrotourisme sont facilitées par les regroupements de producteurs agrotouristiques et d'entreprises connexes dans le cadre de routes ou circuits thématiques. Il existe dans la province une trentaine de routes ou circuits qui regroupent 34% des producteurs agrotouristiques (Zins Beauchesne et associés, 2006). Ces routes ou circuits peuvent être provinciales comme par exemple la route de vins qui regroupe 41 entreprises réparties dans cinq régions (Montréal, Cantons-de-l'Est, Basses-Laurentides, Lanaudière, Québec) ou régionales, comme par exemple la route des cidres qui regroupe onze cidreries de la Montréal (ZBA, 2005). De tels regroupements permettent d'offrir aux touristes des forfaits pour des visites organisées des entreprises du circuit.

Un sondage effectué en 2005 par Zins Beauchesne et associés (2006 : p. 3-6) indique que «près des trois quarts des visiteurs ont fait des achats de produits transformés lors de leur visite» et que «Même lorsqu'un visiteur est venu sur le site dans l'intention principale de la visiter, il est rare qu'il en soit reparti les mains vides».



Toutes les entreprises qui constituent les cas de cette recherche ont une boutique ou au moins un kiosque sur les lieux de production pour vendre leurs produits. Pour certains, les ventes dans ces boutiques représentent une importante source de revenus (la principale), alors que pour d'autres, surtout de plus grande taille, cet établissement est une simple vitrine qui permet de faire connaître les produits à travers les dégustations offertes aux visiteurs.

Le principal avantage de ce réseau de distribution après l'absence de concurrents et la visibilité qu'il offre c'est l'importante marge de profit qu'il est capable de générer. En effet, dans ce réseau tous les profits vont au producteur du fait de l'absence d'intermédiaire. Certains producteurs apprécient aussi particulièrement la relation directe avec les consommateurs que leur permettent les ventes à la propriété.

**c) *Les ventes dans les marchés publics, restaurants, etc.***

Les cidres du Québec sont de plus en plus présents sur les cartes des restaurants, pubs et bars à vins, de même que dans certaines épiceries fines et certains marchés d'alimentation de la province (Leroux et Perron, 2009). En ce qui concerne, le cidre de glace, la distribution à travers les épiceries n'est plus permise, car par définition ce produit doit avoir un titre d'alcool supérieur à 7%. Cette disposition de *Règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes* ne satisfait d'ailleurs pas certains producteurs avec un permis industriel. Un des producteurs participant, par exemple, est furieux de ne plus pouvoir vendre un de ses produits (de moins 7% de taux d'alcool) en épicerie sous la dénomination *Cidre de glace*. D'après lui ce produit générerait plus de 200 000 dollars par an. Il a choisi de changer le nom de produit pour continuer à le distribuer en Épicerie. Pour les autres cidres légers et autres boissons alcoolisées (vins), la distribution en épicerie est possible mais à travers la SAQ Alimentation qui fournit ces établissements.

D'après Leroux et Perron (2009), la Maison des vins et boissons alcoolisées artisanales à la boutique Marché des Saveurs du marché Jean-Talon et la boutique des BAA du Québec au marché public du Vieux-Québec, constituent une vitrine incontournable pour les produits locaux. Cette vision est partagée par la plupart de producteurs rencontrés. En ce qui concerne la distribution à travers le Marché des saveurs, le degré de satisfaction des producteurs est varié. La majorité (4 sur 7) dit être très insatisfaite avec le service. Parmi ces quatre deux ont

retiré leurs produits car les ventes n'étaient pas au rendez-vous et le service n'était pas à la hauteur. Deux autres insatisfaits disent être obligés de continuer à faire affaires avec ce distributeur, du fait notamment du manque d'alternative. À l'opposé, les trois autres producteurs sont satisfaits des ventes et du service. L'un d'eux est même très satisfait de ce réseau car « *il n'y a que les produits du terroir; pas de produits importés. Il nous faudrait plusieurs boutiques comme ça à travers le Québec* » (producteur [1]).

D'après un cidriculteur participant, les ventes de ses produits au secteur de la restauration sont plus qu'intéressantes. Il vend d'importantes quantités de ses produits à un restaurant haut de gamme de Montréal. Il semble très satisfait de sa relation d'affaires avec un tel client dont les commandes sont importantes et régulières. D'autres producteurs distribuent aussi leurs produits à travers ce réseau. Un important producteur compte une centaine de restaurants parmi ses clients alors qu'un autre de plus modeste production compte une trentaine de ce type clients.

L'avantage soulevé avec de tels clients, c'est la relation directe qui permet de « *s'entendre avec eux pour des promotions du produit sur leur carte pendant telle ou telle période* » (producteur [7]).

Comme nous l'avons noté un peu plus haut, certaines pratiques du Marché des Saveurs semblent irriter plusieurs des producteurs de cidre de glace qui utilisent ce réseau de distribution. Ils estiment que la distribution à travers ce réseau a un impact négatif sur leur flux de trésorerie, car ils doivent financer l'activité de distributeur qui ne paye qu'après la vente des produits. De plus, contrairement à la SAQ, le producteur doit se charger du transport de ses produits jusqu'au lieu de vente.

#### ***d) Les ventes à l'exportation***

Il n'existe pas de statistique sur l'exportation de cidre de glace du Québec. D'après Morin (Le Soleil, 28 septembre 2007), près du tiers des bouteilles produites dans la province sont vendues à l'exportation.

Les deux principaux producteurs nationaux, *Domaine Pinnacle* et *La Face cachée de la pomme*, sont aussi les plus grands exportateurs, en faisant recours à des distributeurs internationaux.

Depuis 2004, Camus, «*le plus important producteur indépendant de Cognac au monde*» (Domaine Pinnacle, 2008) se charge de la distribution internationale de cidre de glace du Domaine Pinnacle. Ce produit est ainsi vendu dans plusieurs boutiques hors taxes dans le monde entier. Camus commercialise le produit dans les magasins DFS, le plus important détaillant hors taxes pour les voyageurs internationaux (Domaine Pinnacle, 2003). Aujourd'hui, les cidres de glace de l'entreprise sont présents dans 47 pays (Bérubé, La Presse, 18 janvier 2010).

*La Face cachée de la pomme* a conclu un partenariat pour la distribution internationale de son cidre de glace «*Neige*» avec Boisset, «*un acteur majeur dans le monde du vin*» (La Face cachée de la pomme, 2008).

Si les alliances stratégiques des grands producteurs québécois de cidre de glace en vue de la distribution internationale de leur produit respectif présentent d'importants avantages pour ces PME, il n'en demeure pas moins que de tels partenariats soulèvent la question de la répartition du pouvoir entre les associés. En effet, la taille (chiffres d'affaires, expertise, etc.) inégale des partenaires suggère un pouvoir de négociation en faveur des distributeurs internationaux.

D'autres importants producteurs exportent aussi une partie de leur production. Ainsi, par exemple, la Cidrerie du Minot exporterait 10% de sa production annuelle; Les Vergers Lafrance entre 5% et 10% de sa production, alors que Michel Jodoin estime ses exportations à 2% de la production (La Presse, 2010). Certains producteurs avec de petites productions sont aussi très actifs sur le marché de l'exportation. Ainsi, le producteur 4 rencontré dans le cadre de ce projet voit ses produits distribués dans des pays européens mais aussi en Jordanie, au Liban, à Dubaï, à Bangkok, etc. D'après lui, le secret de l'exportation, pour une petite production comme la sienne, ce n'est pas le nombre de bouteilles ou une présence sur tous les marchés, mais plutôt le choix d'un créneau très haut de gamme à travers des restaurants haut de gamme.

Mais la majorité des producteurs rencontrés - qu'ils exportent leurs produits (cidreries [1], [4] et [7]) ou non (cidreries [2], [3], [5] et [6]) - disent rencontrer d'énormes défis face à l'exportation. La *connaissance limitée des marchés d'exportations et des opportunités qu'ils offrent*, constitue le premier défi identifié par la majorité ([1], [3], [4], [5] et [6]) des

producteurs rencontrés. Plusieurs producteurs soulignent aussi *la difficulté d'accès aux réseaux de distribution internationaux* ([1, [3], [5] et [6]), *les coûts élevés de transport* ([1], [4] et [5]), *les coûts d'adaptation et réglementations étrangères* ([1] et [3]). Presque tous ces producteurs s'accordent à dire qu'il y a un soutien de la part des autorités gouvernementales (provinciale et fédérale). Un seul producteur [5] se plaint d'un manque de soutien. Il estime surtout que les producteurs sont mal informés des différents programmes de soutien. Quant au producteur [7], il réclame un soutien des autorités pour mieux faire connaître la «Catégorie» cidre de glace.

Les défis identifiés par les producteurs rencontrés rejoignent, le point de vue de professionnels de l'exportation (REPEX) rencontrés. Nous avons voulu avoir l'avis de consultants dans le domaine de l'exportation et du conseil aux entreprises sur les défis que pose l'exportation pour les PME québécoises. Il ressort de ces entrevues que les difficultés que rencontrent en général les PME sont le manque de connaissances et le manque de cash-flow.

Les connaissances ou plus précisément l'absence de connaissances (au sujet de la culture, de la réglementation, de la compétition et de réseaux de distribution dans le nouveau marché), l'absence d'expertise pour mener à bien un projet d'exportation, et la méconnaissance des ressources disponibles pour de tels projets constituent souvent des sources de démotivation pour les dirigeants de PME.

Le facteur financier est aussi déterminant pour mener un projet d'exportation et souvent les PME québécoises ont peu de moyens propres pour assurer le succès de tel projet. Mais, il faut noter qu'il existe plusieurs programmes de soutiens offerts aux entreprises qui désirent exporter leurs produits.

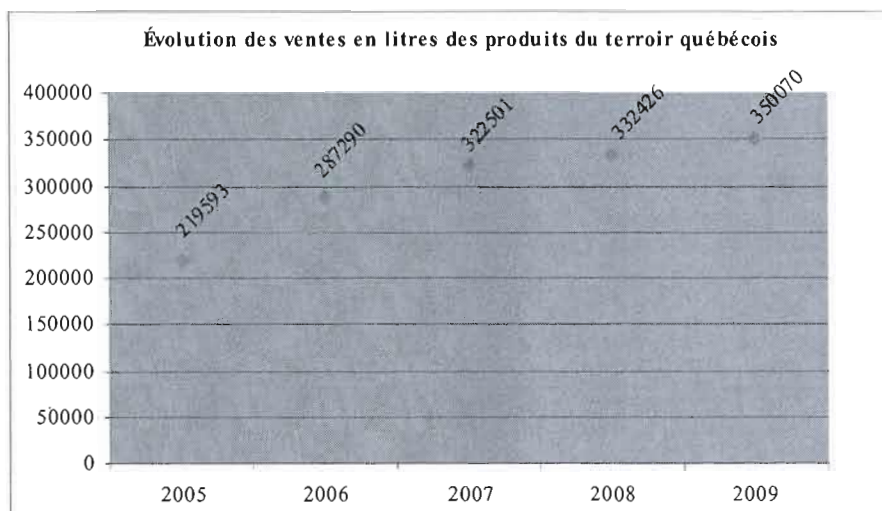
Comme nous l'avons noté plus haut, la majorité des producteurs rencontrés dans le cadre de ce projet indiquent qu'ils existent des programmes de soutiens et des incitatifs pour l'exportation. Les défis de l'exportation les plus cités se regroupent facilement dans la première catégorie de difficultés, soit le manque de connaissances.

- **La SAQ et son pouvoir de négociation**

Avec son important pouvoir sur la distribution de toutes les boissons alcoolisées à l'exception, essentiellement, du cidre léger et de la bière embouteillée au Québec, la Société des alcools du Québec (SAQ) semble toute désignée pour constituer le principal client des fabricants de cidre de glace.

La catégorie de boissons du «terroir d'ici» connaît une croissance soutenue année après année. La figure 4.8 résume l'évolution des ventes en volume de cette catégorie dans les succursales et centres spécialisés de la Société des alcools du Québec.

**Figure 4.8** Évolution des ventes à la SAQ des produits du terroir québécois

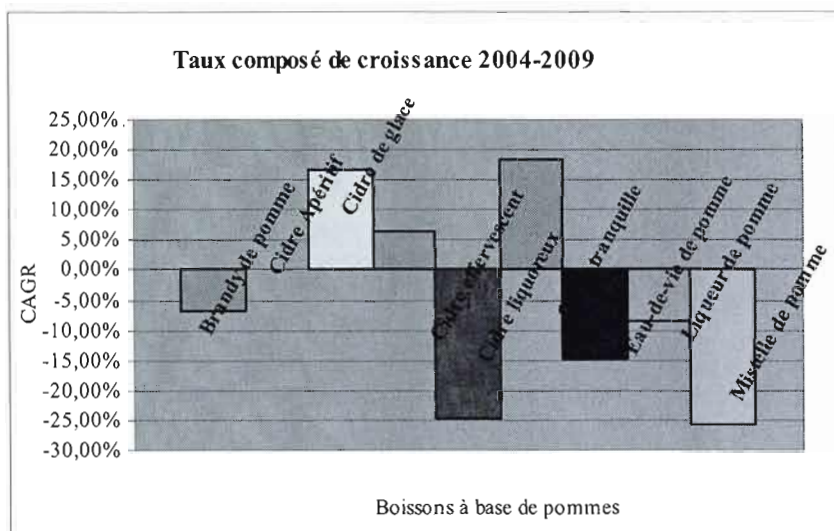


Source : Reproduction de SAQ. Rapport annuel -Tendances (2009 : p. 20)

De 2004 à 2009 des produits tels que le cidre de glace, le cidre effervescent et le cidre tranquille semblent avoir gagné une plus grande notoriété auprès des consommateurs québécois. Ils présentent ainsi, sur les six ans, les taux composés de croissance suivants : Cidre de glace (16,55%); Cidre effervescent (6,59%); Cidre tranquille (18,25%). Le cidre apéritif a connu pour cette période une croissance assez timide avec un CAGR de 0,12%. Les autres produits ont quant à eux, connu des taux composés de croissance des ventes négatifs, tels qu'exprimés par la figure 4.9. Ils présentent les CAGR suivant : Brandy de pomme

(-6,65%); Cidre liquoreux (-24,81%); Eau-de-vie de pomme (-14,91%); liqueur de pomme (-8,43%) et Mistelle de pomme (25,74%).

**Figure 4.9** Évolution des ventes de la catégorie «boissons à base de pommes» à la SAQ



Source : Entretiens Cidricoles – SIVAL – 14 janvier 2010

En ce qui concerne les ventes de cidre de glace à la SAQ, elles représentent en 2008 près de 7,88 millions de dollars et 8,98 millions de dollars en 2009 (SAQ, 2010; CAQ, 2010).

Le tableau 4.12 montre l'évolution des ventes de cidre de glace à la SAQ de 2002 à 2009.

**Tableau 4.12** Évolution des ventes de cidre de glace à la SAQ

	Montants des Ventes	Nombre de produits	Nombre de producteurs	Ventes moyennes par producteur
<b>2001-2002</b>	758 629 \$	7	3	252 876 \$
<b>2004-2005</b>	3 403 259 \$	35	10	340 326 \$
<b>2008-2009</b>	7 879 413 \$	51	22	358 155 \$

Source : Entretiens Cidricoles – SIVAL – 14 janvier 2010



○ **Différents leviers par lesquels la SAQ exerce son pouvoir de négociation sur les producteurs québécois de cidre**

L'industrie québécoise du cidre de glace pourrait être qualifiée de «petit joueur» par rapport à la SAQ, son principal distributeur. Avec des ventes annuelles de 7,9 millions de dollars, le cidre de glace représente en 2009 moins d'un demi pourcent des ventes annuelles de la SAQ soit 2,4 milliard (SAQ, 2010). De plus, le poids déjà très faible de cette industrie face à la SAQ doit être réparti parmi les différents fabricants de cidre de glace dont les produits sont vendus à la SAQ, car cette dernière négocie séparément avec chaque producteur qui souhaite faire affaires avec elle. Tel que mentionné plus haut, parmi les 41 producteurs de cidre de glace que nous avons répertoriés, 56 %, soit 23, ont au moins un cidre de glace vendu à la SAQ en 2010.

La position de pouvoir de la SAQ se manifeste de diverses manières. Selon la *«Politique d'achat et de mise en marché de la Société des alcools du Québec»* adoptée en 2008 et révisée en 2009 et 2010, «la SAQ a **tous les pouvoirs** pour réaliser son mandat commercial consistant notamment en la sélection, l'achat, l'importation, l'entreposage, la distribution et la vente de boissons alcoolisées» (SAQ, 2009 : p. 3).

Cette politique adoptée par la SAQ impose une variété de conditions à remplir par tout producteur qui souhaite faire affaires avec elle. Lorsqu'elle reçoit une offre de produits d'un fabricant, la SAQ évalue si le produit en question pourrait contribuer à l'atteinte des objectifs de ventes assignés à sa catégorie<sup>18</sup>. Elle définit ensuite des objectifs de ventes pour chaque catégorie et répartit ces objectifs de ventes entre les composantes la catégorie. Chaque produit se voit ainsi assigné un quota de ventes (SAQ, 2008).

Avant de choisir un nouveau produit soumis par un producteur local, la SAQ procède à des tests de caractérisation et de respect des conditions sanitaires. Elle évalue en fonction, aussi la

---

<sup>18</sup>«Une catégorie de produits est un groupe de produits comportant des caractéristiques communes. Elle doit présenter un potentiel de développement des ventes et elle doit être reconnue comme telle par les consommateurs. Lors de sa création, une catégorie doit comprendre un nombre minimal de huit (8) produits et atteindre le montant minimal annuel de cinq millions de dollars (5 000 000 \$) de ventes» (SAQ, 2008 :p. 7).

notoriété du produit et ses chances d'atteindre le quota de ventes en vigueur de même les conditions de ventes consenties par le cidriculteur. Au terme de ce processus, elle peut accepter ou refuser l'offre du producteur.

La SAQ peut retirer un produit de son répertoire, moins de deux (2) ans après sa date de commercialisation. Si les objectifs de ventes ne sont pas atteints, «le fournisseur de ce produit doit payer, pour les stocks non vendus, une pénalité de vingt-cinq pour cent (25 %) de leur prix d'achat » SAQ (2010).

Un autre levier de pouvoir de la SAQ face aux fabricants de cidres de glace réside dans sa capacité à établir des normes de production à respecter par les artisans qui veulent faire affaires avec elle. Même avant l'entrée en vigueur du *règlement sur le cidre et les autres boissons alcoolisées à bases de pommes*, la SAQ exigeait déjà les normes de qualité suivantes pour un cidre de glace : un taux d'alcool entre 7% et 13%; un niveau de sucre résiduel de 140 gr/litre et plus, et un taux de sucre initial d'au moins 310g/litre.

Au-delà de la source légale du pouvoir de la SAQ sur les fabricants de cidres de glace et autres fournisseurs locaux de boissons alcoolisées, la relation d'affaires entre la Société des alcools et la RACJQ constitue un autre facteur de pouvoir. En effet, dans sa fonction de contrôle de la production des boissons alcoolisées fabriquées par les titulaires de permis qu'elle délivre, la RACJQ procède à des analyses aléatoires d'échantillons des produits. Elle confie ce travail d'analyse au laboratoire de la SAQ (ÉcoRessources Consultants, 2009). Ainsi, en plus d'être le principal acheteur de l'industrie, la SAQ dispose du pouvoir de contrôle de la qualité des produits de tous les producteurs, même ceux qui ne font pas affaires avec elle.

Le tableau 4.13 présente la synthèse de notre analyse concernant le pouvoir de négociation des principaux acheteurs ou distributeurs de cidre de glace du Québec



**Tableau 4.13.** L'analyse du pouvoir de négociation des principaux acheteurs et distributeurs pour l'industrie québécoise de cidre de glace : Synthèse des résultats

Acheteurs et distributeurs	Déterminants de l'intensité de la menace	Degré d'intensité de la menace
Société des Alcools du Québec (SAQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La SAQ est le principal distributeur au Québec de <i>toutes</i> les boissons alcoolisées à l'exception, essentiellement, du cidre léger et de la bière embouteillée au Québec (loi sur la société des alcools du Québec L.R.Q., Chapitre S-13. art. 17 et 25).</li> <li>- Du fait de l'importance de l'envergure géographique de son réseau et d'autres avantages notamment, un délai de paiement relativement court, les étagères de la SAQ sont très convoitées par les cidriculteurs québécois.</li> <li>- La différence de taille entre ce distributeur et les «petits cidriculteurs» québécois suggère un avantage de la société d'État dans la négociation avec ces fournisseurs.</li> <li>- La SAQ n'encourt aucun coût de substitution de fournisseurs de cidre de glace. Elle peut ainsi, sans difficulté, changer de fournisseurs de produits selon sa convenance.</li> </ul>	La SAQ dispose d'un important pouvoir de négociation incontestablement en sa faveur face aux producteurs de cidre de glace du Québec.
Marché des Saveurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec le nombre limité de distributeurs dans l'industrie, ce canal de distribution est très couru par les producteurs québécois de boissons artisanales alcoolisées.</li> <li>- Avec sa spécialisation dans la distribution de produits du terroir, le Marché des Saveurs suscite l'intérêt de plusieurs consommateurs. Les producteurs de BAA ont là une visibilité que plusieurs ne pourraient avoir ailleurs.</li> <li>- Comme la SAQ, le Marché des Saveurs n'encourt aucun coût de substitution. Il pourrait ainsi, changer de fournisseurs de cidre de glace selon ses convenances.</li> </ul>	Le Marché des Saveurs, comme la SAQ, dispose d'une position favorable dans la négociation avec les producteurs de cidre de glace.
Consommateur final	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ces consommateurs s'approvisionnent pour la plupart à la SAQ, mais aussi directement sur les lieux de production, et sur les marchés publics, foires agricoles et autres événements. À priori, une relation d'affaires ne les lie pas avec les producteurs de cidre de glace. Ils consomment le produit au gré de leurs humeurs et de leurs envies. Pour ces consommateurs, au-delà de la satisfaction d'un besoin, le prix de cidre de glace peut influencer leurs habitudes d'achats. D'ailleurs la plupart le perçoivent comme un produit de luxe (haut de gamme) (ZBA, 2006),</li> <li>- les achats de cidres et autres produits sur les lieux de productions peuvent être associés à l'agrotourisme (ZBA, 2005). Ces touristes peuvent décider de ne plus visiter ces</li> </ul>	Les consommateurs sont, à priori, plus avantagés que les producteurs de cidre de glace, car théoriquement, ils peuvent procéder à un arbitrage entre les prix des différents

Acheteurs et distributeurs	Déterminants de l'intensité de la menace	Degré d'intensité de la menace
	cidreries et de s'adonner, à la place, à d'autres types de divertissent. Dans un tel cas de figure, les cidriculteurs ont peu de moyens de les ramener et de les faire consommer.	produits pour inciter les producteurs à réduire les prix.
Distributeurs internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comme dans le cas de la SAQ, les distributeurs internationaux de boissons alcoolisées tels que Boisset et Camus sont, de par leur taille (chiffre d'affaires, etc.), leur envergure et leur expertise dans la distribution et leur renommé, nettement avantagés face aux producteurs de cidre de glace du Québec.</li> <li>Du fait de l'existence de plusieurs fabricants de cidre de glace capables de leur fournir le produit et surtout le faible degré de diversification entre les cidres de glace, ces fournisseurs peuvent changer de partenaires sans grande difficulté.</li> </ul>	Les différents déterminants suggèrent un important pouvoir de négociation en faveur des distributeurs internationaux.
Restaurants et hôtels.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le nombre d'hôtels et de restaurants est de loin plus important que celui des producteurs de cidre de glace. Ce qui suggère un avantage pour les cidriculteurs. Mais en réalité, peu des restaurants et hôtels offrent des cidres de glace sur leurs cartes.</li> <li>Comme les autres réseaux de distributions, ces établissements peuvent s'approvisionner de différents producteurs de cidre de glace et peuvent changer de fournisseurs avec peu ou pas du tout de coût de substitution.</li> </ul>	Important pouvoir de négociation sur les fournisseurs potentiels de cidre de glace

#### 4.7 Force F7 : les entrants potentiels et les barrières à l'entrée

Selon la dynamique du marché québécois de cidre, il semble que l'entrée et la sortie du marché de cidre est relativement facile. En effet, il y a eu une augmentation de près de 54% du nombre de titulaires de permis de production artisanale de cidre entre 2003 et 2005. « Au cours de cette période, quatre titulaires de permis de fabrication artisanale ont délaissé la production artisanale pendant que 40 nouveaux titulaires adoptaient ce métier » (EcoRessources Consultants, 2009 : p. 24).

En dépit de cette dynamique, notre analyse à la base des informations secondaires et primaires (entrevues) a révélé la présence de plusieurs barrières à l'entrée et à la sortie, comme suit :

- a) le fort niveau d'intégration verticale de l'industrie
- b) la réglementation : obtention du permis de production du cidre et autres contraintes réglementaires
- c) les coûts irrécupérables (investissements importants)
- d) l'accès aux réseaux de distribution
- e) le savoir-faire spécifique (expertise des producteurs dans la confection des cidres de glace)

**a) le niveau important d'intégration verticale de l'industrie**

En effet, un nouvel entrant aurait deux choix possibles : soit il met sur pieds une production artisanale, soit il met sur pied une production «industrielle». Dans le premier cas il devrait investir massivement pour œuvrer dans plusieurs maillons de la chaîne de valeur (production de pommes, et transformation, en vue de produire du cidre) car selon la réglementation au Québec les artisans doivent utiliser leurs propres pommes pour produire du cidre de glace. L'industrie semble d'ailleurs consciente de cette barrière à l'entrée de nouveaux arrivants. En effet, un des producteurs rencontrés estime que l'obligation d'exploiter un verger de pommiers est la principale difficulté pour un potentiel entrant étranger à l'industrie de la production de pomme. C'est d'ailleurs, la même raison qui explique que la principale menace d'entrée vient des producteurs de pommes.

Dans le deuxième cas, celui des fabricants de cidre (production industrielle), ces derniers doivent respecter des contraintes de volume et, par conséquent, les économies d'échelle et les investissements importants seraient des fortes barrières à l'entrée.

Comme l'industrie québécoise du cidre est en majeure partie une industrie artisanale composée de petits joueurs, le fort niveau d'intégration verticale constitue la principale barrière à l'entrée, en raison, entre autres, des coûts nécessaires à mettre sur pied une ferme de vergers et de pommiers déjà en âge de produire des pommes (tableau 4.14).

**Tableau 4.14** Caractéristiques agronomiques des vergers traditionnels et nains au Québec

	<b>Plantations traditionnelles au Québec</b>	<b>Plantations de vergers nains de 5 à 10 ans</b>
<b>Densité (arbres/ha)</b>	100 à 180	2 000 à 2 500
<b>Début de la récolte</b>	<b>7e ou 8e année</b>	<b>2e ou 3e année</b>
<b>Rendement à pleine capacité de production (t/ha)</b>	30 t/ha (15e année)	35 à 40 t/ha (8e année)

Source : Reproduction intégrale : *ÉcoRessources Consultant (2009 : p 9)*, pour les Cidriculteurs artisans du Québec.

Tel que le montre le tableau 4.14, au-delà du capital à investir, si l'on doit planter de nouveaux plants de pommiers, cela prendrait des années avant que ces arbres ne portent les fruits qui serviront à la production de cidre de glace.

D'après les données de l'ISQ (2006), la superficie moyenne des vergers de pommiers par exploitant en 2006 était de 10,73 ha. Selon ÉcoRessources Consultants (2009), les superficies des vergers producteurs de cidres sont assez variables et les vergers moyens ont une superficie d'environ 20 - 25 hectares. Certains producteurs de cidres exploitent, en plus des vergers en leur possession, des vergers en location afin d'assurer une plus grande capacité de production. C'est le cas, par exemple de la Face cachée de la pomme qui possède près de 9 hectares (22 acres) de vergers et qui en louerait un peu plus de 32 (80 acres)<sup>19</sup>.

#### **b) la réglementation : l'obtention des permis**

La réglementation en vigueur au Québec impose l'obtention de permis de production avant de produire et commercialiser une boisson alcoolisée. La conformité à ces conditions implique du temps et des dépenses qui peuvent saper la motivation d'un potentiel entrant.

Comme nous l'avons noté plus haut (réseaux de distribution), il faut un permis de production artisanale ou un permis de fabricant de cidre afin de produire et vendre du cidre de glace. La

<sup>19</sup> Cloutier, 2008.

distinction entre les permis ne se limite pas à la nature de produits dont ils autorisent la fabrication. La commercialisation de ces produits, ou du moins la sélection des réseaux de distribution pour la vente de ces produits est aussi fonction du permis en vertu duquel ils sont fabriqués.

**c) les coûts irrécupérables (investissements importants en actifs spécifiques)**

Les investissements nécessaires pour la production de cidre sont assez importants. Un rapport d'ÉcoRessources Consultants (2009 : p. 33) estime entre \$200 000 et \$500 000 les coûts d'équipements nécessaires à la production du cidre, soient : *« un broyeur, une presse, des cuves et des fûts en inox ou de chênes, une embouteilleuse, une boucheuse, une étiqueteuse pour le conditionnement des cidres, des caisses en bois de conditionnement des pommes et une chambre froide pour la conservation »*.

Selon les deux principaux producteurs de cidre de glace, François Pouliot de la *Face cachée de la pomme* et Charles Crawford du *Domaine Pinnacle*<sup>20</sup> le règlement sur le cidre et les autres boissons alcoolisées à base de pommes, en exigeant que le pressage des pommes se fasse à la ferme, entraîne un investissement beaucoup plus important. En effet, ne pouvant plus sous-traiter le pressage des pommes, ils évaluent les coûts d'achats de nouveaux pressoirs et de construction de nouveaux entrepôts à plus d'un million de dollars.

Un tel investissement suppose que l'investisseur en question dispose déjà de vergers et de plants de pommiers déjà en âge de produire. Il s'agit donc, de l'investissement qui serait nécessaire à un producteur de pommes qui déciderait de se lancer dans la production de cidre. Pour un investisseur étranger à la filière, le besoin en capitaux serait encore beaucoup plus important. Il lui faudrait, par exemple, acheter ou louer des terres, planter ses pommiers si les terres en sont dépourvues, acquérir les licences nécessaires, etc.

---

<sup>20</sup>Morin, 2010.

#### **d) Accès aux réseaux de distribution**

On a déjà noté qu'environ 48% des ventes dans cette industrie se font par l'intermédiaire de la SAQ qui impose des conditions restrictives aux fabricants de cidre qui font affaires avec elle. Les entreprises en place qui ont fait les investissements nécessaires pour répondre à ces contraintes ont donc un avantage concurrentiel qui décourage les nouveaux entrants.

En effet, la commercialisation des boissons alcoolisées, dont le cidre de glace, au Québec, se caractérise par la difficulté d'accéder au principal réseau de distribution, la SAQ.

#### **e) Le savoir-faire spécifique**

La production d'un bon cidre de glace requiert aussi un certain savoir-faire qu'un nouvel arrivant dans l'industrie ne pourrait acquérir avant plusieurs années d'apprentissage et d'expérience. Le producteur [4] exprime cette réalité en ces termes : *« Pour faire un produit de qualité, l'expertise est très importante. Le vrai cidre de glace ne supporte pas la médiocrité à aucun moment : ça prend de bonnes pommes, un bon personnel, un bon équipement (...). La qualité a un prix »*. D'après un autre (producteur [3]), *« Il y a quelques années un nouveau venu pouvait apprendre à son rythme comment faire un bon cidre de glace, avec l'appellation qui vient, ce temps d'apprentissage n'est plus là. Le nouvel arrivant devra être bon de tout de suite »*. De plus, l'expertise dans la confection de cidre ne suffit pas. *« Il faut être expert dans tout : l'agriculture, la production de cidre, la comptabilité, la gestion, le marketing » (producteur [3])*.

Le tableau 4.15 constitue le résumé de notre évaluation de la force F7, soit les barrières à l'entrée et l'intensité de la menace des potentiels nouveaux entrants pour l'industrie québécoise du cidre et plus particulièrement pour le segment industriel du cidre de glace.



**Tableau 4.15** L'analyse de la menace des potentiels entrants dans le segment industriel du cidre de glace : synthèse des résultats

Potentiels entrants	Déterminants de l'intensité de la menace d'entrée	Niveau d'intensité de la menace
Les pomiculteurs	<p>Les producteurs québécois de pommes qui aspirent à une intégration verticale en aval qui les permette de produire du cidre de glace rencontreront des difficultés et contraintes qui pourraient ou non saper ce désir. Ils devront, par exemple, composer avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les besoins en capital relativement importants pour l'achat des équipements nécessaire à production du cidre de glace (pressoir, tonneaux, cuves), pour la construction de bâtiment pour abriter ces équipements, etc.;</li> <li>- les permis de production nécessaires pour se conformer à la législation en cours;</li> <li>- l'accès très difficile au principal réseau de distribution, la SAQ et aux autres.</li> <li>- les avantages concurrentiels des firmes en place (l'expertise pour la production d'un cidre de glace qui manque au nouvel arrivant, la notoriété des marques en place, les relations d'affaires de firmes en place avec les différents distributeurs, fournisseurs, etc.)</li> </ul>	La menace d'entrée des producteurs de pommes est tout de même très sérieuse. Ils peuvent réduire les effets de plusieurs facteurs restrictifs en adoptant, par exemple, une approche graduelle d'entrée.
Investisseurs étrangers à l'industrie de la production de pommes	<p>Pour ce genre d'investisseurs, en plus des obstacles que rencontrent les producteurs de pommes désireux de produire du cidre de glace, il faut ajouter la principale barrière à l'entrée et elle est incontournable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'obligation de produire la totalité (permis artisanal) ou une partie (permis industriel) des pommes qui entrent dans la production du cidre de glace. Cette condition augmente, les besoins en capital, les coûts irrécupérables, mais surtout rend une éventuelle sortie de l'industrie plus difficile.</li> </ul>	Cette menace existe mais elle est faible à court terme.

#### 4.8 Force F8 : la dynamique de la compétition dans l'industrie québécoise du cidre et plus particulièrement dans le segment industriel de cidre de glace

Notre analyse a identifié les caractéristiques suivantes du marché et de la concurrence :

### ○ Taille du marché québécois de cidre : réduite

Le marché québécois de cidre a une taille relativement petite. En 2005, environ de 1,5 million de bouteilles de cidre ont été vendues au Québec, dont 500 000 à la SAQ (Entretiens Cidricoles -SIVAL- 14 janvier 2010). À la base de informations recueillies au cours des entrevues, il ressort que la plupart des producteurs considère qu'il y a, de *nombreux* producteurs de cidre de glace (producteur [2], [3] et [7]); *trop* de producteurs (producteur [1]); ou *beaucoup* de produits (producteurs [4]) pour la taille du marché. De l'avis du producteur [1] « *Il y a trop de producteurs de cidres de glace sur le marche et il faut s'attendre à ce que le marché face une sélection plus tard; ce qui réduira le nombre de producteurs* ».

### ○ Saisonnalité de l'industrie : importante

Si le marché du cidre semble saisonnier en France avec un pic de consommation en été (Viniflor, Infos 174, octobre 2007), celui québécois des produits du terroir dont le cidre de glace reste le principal vendeur démontre une certaine saisonnalité en fonction du canal de distribution. Ainsi, les mois de novembre et décembre représentent le pic des achats de produits du terroir à la SAQ. Sur les lieux de production, en plus de la période des fêtes de fin d'année, la période de récolte en automne voit les ventes atteindre des sommets (ÉcoRessources Consultants, 2009).

### ○ Taux de pénétration : moyen

À notre connaissance, il n'existe pas de données sur le taux de participation pour le cidre de glace, soit le pourcentage des consommateurs potentiels ayant acheté le produit, qui l'utilisent encore, et qui vont probablement l'acheter dans le futur (Allaire et Firsiroto, 2004), mais grâce au *Portrait de la consommation des boissons artisanales alcoolisées* de Zins Beausne et Associés (2006), il est possible d'estimer ce taux en 2006. D'après ce sondage, 36,9% des québécois âgés de 18 ans et plus ont déjà acheté ou consommé des cidres artisanaux du Québec. Si l'on considère que le cidre de glace constitue le produit le plus visible de la catégorie *cidres artisanaux*, nous pouvons penser que la grande majorité de ces consommateurs a acheté ou consommé du cidre de glace. De plus, puisque le taux de participation ne prend en compte que les clients qui ont acheté (pas ceux qui ont consommé



sans avoir acheté, lors de campagne de dégustation, par exemple), il est clair qu'en 2006, le taux de participation pour le cidre de glace était inférieur au 36,9%. Si on compare ce taux aux résultats du sondage d'Éduc'Alcool (2007) qui estime à 83%, le pourcentage de québécois âgés de 15 ans plus qui ont consommé de l'alcool en 2007, on remarque que le bassin de consommateurs potentiels de cidre de glace est encore énorme.

Au Québec, plus de 60% des gens qui ont acheté ou consommé des cidres artisanaux du Québec semblaient prêts à recommencer. Ils étaient 21,4% à être *très intéressés* et 38,7% à être *assez intéressés* à en acheter au cours des 12 mois suivant le sondage de Zins Beauchesne et Associés (2006).

#### ○ Niveau de concentration élevé du marché québécois du cidre de glace

Tous les producteurs rencontrés reconnaissent un niveau de concentration très élevé dans leur industrie. Trois grandes entreprises, *la Face cachée de la pomme*, *Domaine Pinnacle* et *Clos Saint-Denis*, situées dans la région administrative de la Montérégie, représentent 90% de la production annuelle de cidre de glace<sup>21</sup>. À elles seules, les deux premières entreprises produisent ensemble 80% du cidre de glace québécois. Ces deux entreprises contrôlent 80% du marché du cidre de glace au Québec et à l'étranger (Le Soleil, 2010), le reste de la production est partagé entre environ 43 autres producteurs. Depuis quelques temps, la taille (capacité de production) des entreprises semble définir deux visions opposées de l'industrie. Les deux plus grands producteurs de cidre de glace viennent de créer l'association des producteurs de cidre de glace du Québec (APCG) après un différend avec les « petits » producteurs. Nous revenons en détail sur ces visions divergentes de ces deux groupes de producteurs dans le cadre de l'analyse de la concurrence («Rivalité interne et concurrence»).

#### ○ Structure du marché et compétiteurs au Québec

Au Québec, il y a deux groupes stratégiques distincts, soit les producteurs industriels et les artisans (tableau 4.16). En 2005, il y avait 48 producteurs de cidre de glace au Québec dont 45 ont participé au sondage sur le cidre de glace du MDEIE. De ce nombre, 32 producteurs détenaient exclusivement un permis artisanal; 6 producteurs détenaient exclusivement un permis industriel et 7 producteurs étaient détenteurs à la fois des deux types de permis

---

<sup>21</sup> Turcotte, 2008.

(MDEIE, 2005). Dans le cadre de cette recherche, les 7 cidreries étudiées disposent d'un permis de production artisanale. Deux d'entre elles (les cidreries [1] et [2]) possèdent en plus chacune un permis de fabricant de cidre (industriel).

**Les producteurs industriels** québécois sont possesseurs d'un permis industriel qui leur permet de distribuer leurs produits dans tous les réseaux de distribution (y compris les épiceries). Leur permis leur permet aussi de produire le cidre de glace à la base de leurs propres cultures de pommes (au moins 50%) et de pommes achetées.

**Les artisans** sont des PME, des entreprises familiales, et ils sont très nombreux au Québec. Détenteurs d'un permis de production artisanale, ces producteurs sont obligés par la loi de produire le cidre de glace exclusivement à base de leurs propres pommes - ils sont donc intégrés verticalement en amont.

**Tableau 4.16.** Les producteurs québécois de cidre de glace: deux groupes stratégiques

Catégories de permis	nombre	Production en bouteilles* (format 375 ml)	Production moyenne (bouteilles)	Prix de vente moyen d'une bouteille
Artisanal	32	405 000	12 657	22,95 \$
Artisanal et Industriel	7	60 000	8 572	
Industriel	6	215 000	35 884	18,75 \$
<b>Totale</b>	45	680300	15 118	

Source : MDEIE (2005)

\* Le format de bouteille le plus utilisé dans l'industrie du cidre de glace reste le 375 ml. Ainsi lorsque nous parlons de bouteilles sans autre précision nous faisons référence à ce format.

D'après les données recueillies par le MDEIE, la production de cidre de glace de l'année 2004 était de 680 300 bouteilles. Les producteurs artisanaux en avaient produites 405 000 soit près de 60% de la production annuelle. Les industriels ont participé à cette production à près de 32% avec 215 300 bouteilles alors que les producteurs détenant les deux types de permis

avaient produit 60 000 bouteilles soit près de 9% de la production.

Le tableau 4.16 nous indique que les producteurs artisanaux ont produit en 2004 en moyenne 12 657 bouteilles de cidre de glace. Au même moment, chacun des producteurs industriels produisait en moyenne 35 884 bouteilles. Ainsi, même si la majorité des entreprises qui composent le segment du cidre de glace sont détentrices de permis artisanal exclusivement, leur capacité individuelle de production est de loin inférieure à celle des *industriels*.

En réalité, très peu d'entreprises détentrices de permis de production artisanale atteignent la moyenne de 12 657 bouteilles comme l'indique les informations recueillies au cours des entrevues. En effet, des cidreries [3], [4], [5] et [6] (permis de production artisanale), seule une (cidrerie [3] avec une production d'environ 15 000 bouteilles) produit au-dessus de la moyenne annuelle de 12 657 bouteilles de cidre (tous les types de cidres confondus). Même avec une production annuelle de 300 000 bouteilles de cidre, la cidrerie [1] n'est pas spécialisée dans la production de cidre de glace. Sa production de cidre de glace est beaucoup moins importante (entre 15 000 et 20 000 bouteilles par an, d'après Bérubé, La Presse, 18 janvier 2010). À l'opposé, une grande part des 300 000 bouteilles de cidre produites par la cidrerie [7] est constituée de cidre de glace; la spécialité de l'entreprise. Nos informations révèlent une diversité (relative à la taille, la superficie et à la production) des entreprises québécoises productrices de cidre (tableau 3.4).

À partir des répertoires de l'association des cidriculteurs artisans de Québec (CAQ) et de Leroux et Perron (2009), nous avons identifié 54 producteurs actifs de cidres au Québec (tableau 4.17). Il faut noter que plusieurs de ces producteurs ne se considèrent pas cidriculteurs, mais plutôt vignerons car leur production de cidre est secondaire. Ils produisent surtout du vin et choisissent d'adhérer à l'association des vignerons du Québec au lieu de celle des CAQ.

Tableau 4.17. Les entreprises québécoises productrices de cidres

Producteurs de cidres au Québec par régions touristiques	Année d'obtention du permis artisanal	Cidre de Glace ?	Présence à la SAQ
<b>Cantons de l'Est</b>		5	5
Abbaye St-Benoît	1970	X	X
Cidrerie Fleurs de pommiers	2001	X	X
Clos Saragnat	2002	Oui	Oui
Domaine Félibre	1998	Oui	Oui
Domaine Pinnacle	2000	Oui	Oui
Ferme Pérignon	n.c.	X	X
Les Vergers de la Colline	2002	Oui	Oui
Val Caudalies, Vignoble et cidrerie	2005	Oui	Oui.
<b>Charlevoix</b>		1	0
Cidres Et Vergers Pedneault	1999	Oui	X
<b>Chaudière-Appalaches</b>		6	2
Cidrerie du Haut St-Jean	2006	Oui	X
Cidrerie et verger À l'orée du Bois	1998	Oui	X
Cidrerie St-Antoine	n.c.	Oui	X
Cidrerie La pomme du St-Laurent	2001	Oui	Oui
Cidrerie St-Nicolas	1994	Oui	Oui
Casa Breton, Verger & Vignoble	1998	Oui	X*
<b>Lanaudière</b>		1	0
Clos St-Ignace	2005	oui	X
<b>Laurentides</b>		8	5
Antolino Brongo	2007	Oui	Oui
Cidrerie du Verger Gervais et Labelle	n.c	Oui	X
Domaine des Glaces	2002	Oui	Oui
Domaine Lafrance	1994	Oui	Oui
Intermiel	2005	Oui	Oui
Les produits fins Fabrice Lafon	2007	Oui	X
Verger Lacroix	2004	Oui	Oui
Verger Lamarche	n.c.	Oui	X
<b>Laval</b>		1	0
Château Taillefer Lafon	n.c	oui	X
<b>Montérégie</b>		18	10
Abbaye Cistercienne	n.c.	X	X
Au pavillon de la Pomme	1993	Oui	X
Vergers Denis Charbonneau inc.	n.c.	X	X
Cidrerie Cryo	2007	Oui	X
Cidrerie du Minot	1988	Oui	Oui
Cidrerie La pommeraie du Suroît	2007	Oui	X
Cidrerie Mckeown	2004	X	X
Cidrerie Michel Jodoin	1988	Oui	Oui
Cidrerie Rockburn	2007	Oui	X

\* Présent à la SAQ avec d'autres produits mais pas avec le cidre de glace

Producteurs de cidres au Québec par régions touristiques	Année d'obtention du permis artisanal	Cidre de Glace ?	Présence à la SAQ
Cidrerie Verger Léo Boutin	1993	Oui	Oui
Verger Henryville	n.c.	Oui	X*
Clos St-Denis	n.c.	Oui	Oui
Coteau St-Paul	n.c.	Oui	X
Cidrerie des vergers Petit et Fils	1994	Oui	Oui
Domaine Leduc-Piedimonte	2004	Oui	Oui
La cidrerie du Village	1993	Oui	Oui
La face cachée de la pomme	1997	Oui	Oui
Les Artisans du Terroir	2000	Oui	X
Verger de la cidrerie la Rivière	1999	Oui	Oui
Vergers Écologiques Philion	2004	Oui	X
Vignoble de Lavoie	2000	Oui	Oui
<b>Outaouais</b>		1	0
Le vignoble du clos Baillie	n.c	X	X
Verger Croque-pomme	n.c	oui	X
<b>Capitale-nationale</b>		5	1
Cidrerie du Bout de l'île	1999	X	X
Cidrerie Verger Bilodeau	1994	Oui	X
Domaine de la Source à Marguerite	2003	Oui	X
Cidrerie verger Joe Giguère	n.c	Oui	X*
Domaine Orléans	2000	Oui	Oui
Domaine Steinbach	1999	Oui	X
54		46	23/46 producteurs de CDG <sup>22</sup>

Sources : CAQ (2010) ; Leroux et Perron (2009) ; SAQ (2010).

Parmi les 54 producteurs de cidres, 46, soit plus de 85%, produisent au moins un cidre de glace. La moitié de ces entreprises, soit 23<sup>23</sup> cidreries, distribue une partie de leur cidre de glace à travers la SAQ.

Le tableau 4.18 présente la répartition géographique des producteurs de cidre de glace au Québec.

\* Présent à la SAQ avec d'autres produits mais pas avec le cidre de glace.

<sup>22</sup> Cidre de glace

<sup>23</sup> source : saq.com. Il faut noter que certains produits présents dans le répertoire de la SAQ ne sont pas en inventaire et sont donc introuvable en succursale. Certains producteurs nous ont confirmé que leurs produits ne sont plus vendus à la SAQ, malgré leur présence dans le répertoire.

**Tableau 4.18.** Répartition géographique des producteurs de cidre de glace au Québec

Régions administratives	Nombre	%
Montréal <sup>24</sup>	22	48%
Laurentides	8	17%
Capitale nationale	6	13%
Chaudières-Appalaches	6	13%
Outaouais	1	2%
Estrée	1	2%
Lanaudière	1	2%
Laval	1	2%
Province	46	100%

Source : CAQ; Leroux-Perron (2009)

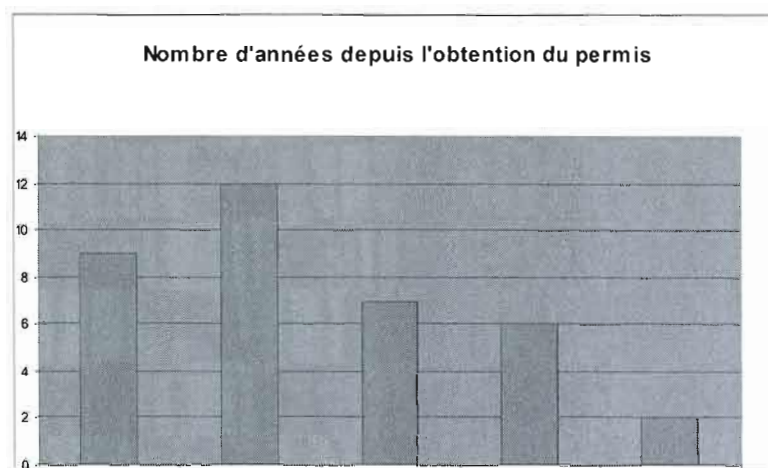
Près de la moitié des producteurs de cidre de glace sont situés dans la région administrative de la Montérégie. Il faut noter que les quatre premières régions administratives représentent plus de 90% des producteurs de cidre de glace de la province.

Si la production de cidre au Québec remonte aux premières années de la colonisation française, l'industrie de la cidriculture artisanale telle que nous la connaissons aujourd'hui, plus particulièrement le secteur du cidre de glace est relativement jeune. La figure 4.10 présente la répartition des entreprises productrices de cidre de glace en fonction du nombre d'années depuis l'obtention de leur permis de production artisanale.

<sup>24</sup> Au Québec les frontières des régions administratives sont distinctes de celles touristiques. Ainsi, les Cantons de l'Est (région touristique) renferment les MRC de la Montérégie de La Haute-Yamaska et de Brome-Missisquoi et des MRC de l'Estrée. Ainsi 4 des 5 cidreries productrices de cidre de glace appartiennent à la Montérégie, alors que la 5<sup>ième</sup> (domaine Fèlibre) appartient à l'Estrée. De même, les Cidrerie et Vergers Pednault de la région touristique de Charlevoix appartient à la région administrative de la Capitale-Nationale.



**Figure 4.10** Répartition de l'âge des exploitations artisanales productrices de cidre de glace au Québec



Source : Leroux et Perron (2009)

Les entreprises cidricoles productrices de cidre de glace sont relativement récentes. 58% des 36 producteurs de cidre de glace dont Leroux et Perron (2009) ont obtenu l'information relative à l'obtention du permis de production artisanale en sont titulaires depuis dix ans ou moins. Seules 6% des entreprises détiennent leur permis depuis plus de 20 ans. 25% des fabricants de cidre de glace, correspondant à 9 sur les 36 dont nous connaissons la date d'obtention du permis, ont obtenu ce dernier entre 2005 et 2007. Cette situation indique l'attrait de cette industrie pour les nouveaux arrivants et confirme la facilité d'entrée à l'industrie.

#### ○ Rivalité interne et concurrence

L'industrie québécoise du cidre de glace a présenté depuis plusieurs années un visage d'unité et de collaboration. Cette unité est incarnée par les Cidriculteurs artisans du Québec (CAQ), association fondée en 1992 pour promouvoir et favoriser les produits de ses membres et défendre leurs intérêts communs (CAQ). L'élan de solidarité qui régnait dans l'industrie était surtout motivé par un instinct de survie pour une industrie alors émergente. Une des principales menaces qui pesaient sur l'industrie était interne : une qualité douteuse du produit. Les cidriculteurs conscients du potentiel de croissance de leur marché ont aussi compris qu'une mauvaise qualité des produits tuerait très vite l'engouement autour du produit comme se fut le cas avec l'industrie du cidre dans les années 1970. Cette menace qui pèse sur

l'image et la réputation de leur produit semble plus importante que l'arrivée de nouveaux entrants. En effet, la croissance du marché local et international du cidre de glace n'est possible que si la qualité et l'authenticité de produit telles que véhiculées par les producteurs et les premiers amateurs restent intactes. C'est le souci qui a poussé plusieurs producteurs à se regrouper (CAQ) et à exiger des normes de fabrication et une appellation pour le produit.

D'autres défis rencontrés par les compétiteurs ont contribué à les rapprocher dans un esprit de coopération :

- **Le besoin de faire connaître leur industrie aux niveaux local et international.** En effet, la taille relativement petite des entreprises en place comparative au l'immense potentiel de croissance ne permet pas à une seule firme de s'occuper du développement du marché. Ainsi comme le disait François Pouliot de La Face cachée de la pomme, pour qui, faire connaître *le produit cidre de glace* reste un impératif avant le développement individuel des producteurs : «Il faut être sur le terrain. Avant de faire la promotion de mes produits, il faut développer une catégorie. C'est bien beau de dire que notre cidre de glace s'appelle le Neige. Si les gens ne savent pas ce qu'est le cidre de glace, on n'est pas plus avancé. Il faut que le cidre de glace soit aussi facilement reconnaissable que les mots Bordeaux ou Champagne » (Champagne, La Presse, 26 janvier 2010). Cette vision communautariste semblait bien partagée dans l'industrie. Robert Demoy de la Cidrierie du Minot résume très bien la dynamique de la compétition dans l'industrie. Selon lui, «Se partager une tarte, ce n'est pas intéressant (...) Ce qui est intéressant, c'est de faire grossir la tarte!» (Bérubé, La Presse, 18 janvier 2010).

- **Les difficultés liées à la commercialisation des boissons alcoolisées locales.** La réglementation sur le commerce des boissons alcoolisées limite le nombre de réseaux de distribution pour le cidre de glace et les autres produits locaux. Pour une meilleure commercialisation de leurs produits, les producteurs mettent plus de pression sur la SAQ et sur les autorités compétentes afin, par exemple de pouvoir vendre à travers d'autres circuits. De plus, pour augmenter leurs ventes sur les lieux de production, plusieurs se sont lancés dans l'agrotourisme et ont poussé leur coopération plus loin en constituant des réseaux, tel que la route des cidres.



Les différents défis étaient plus facilement surmontables en groupe qu'individuellement et ont ainsi contribué à la dynamique de coopération qui a longtemps caractérisé la dynamique interne. Mais d'autres facteurs entraînent de plus en plus l'industrie vers une dynamique plus propice à une intensification de la compétition. Ainsi, depuis peu, on observe un changement de ton dans les relations au sein de l'industrie du cidre de glace. Deux camps définis par leur capacité de production semblent avoir des visions divergentes des effets du nouveau règlement. Les deux plus grands producteurs de l'industrie, Domaine Pinnacle et La Face cachée de la pomme (80% de la production) déplorent l'article du règlement obligeant les producteurs de cidre de glace à presser tous leurs fruits à la ferme. Ces producteurs qui - du fait de leur grande production - sous-traitaient le pressage d'une grande partie de leurs pommes, estiment que cette obligation limite leurs capacités de production.

De leur côté, les plus petits producteurs s'opposent fermement à tout changement dans la réglementation et Stéphane Petit, président de l'association des CAQ, «considère la grogne des gros producteurs comme une volte-face puisque le projet de règlement a été longuement discuté à l'interne avant d'aboutir au gouvernement » (Morin, Le Soleil, 17 février 2010).

Après l'adoption par 90% des CAQ, mais sans les deux plus grands producteurs, du cahier de charge en vue de l'obtention d'une appellation réservée, les positions des uns et des autres semblent se radicaliser. Les gros producteurs discréditent déjà l'indication géographique protégée (IGP) recherchée par l'autre camp et ont créé une nouvelle association : celle des producteurs de cidre de glace du Québec (APCG) (Morin, Le Soleil, 16 juin 2010).

Au-delà de la différence de visions et d'ambitions qui intensifie la tension et la compétition dans l'industrie, plusieurs producteurs anticipent aussi le plafonnement de la demande intérieure de cidre de glace. De plus, même si les cidres de glace sont très variés, le niveau de connaissance des consommateurs ne permet pas encore de définir plusieurs segments distincts de marché. Ce manque de connaissance des consommateurs et le plafonnement de la demande sont autant de facteurs propices à une intensification de la compétition.

Notre analyse a révélé que sur le marché québécois la concurrence se joue en termes de :

- a) *accès aux réseaux de distribution*. Comme nous l'avons noté lors de l'analyse de la force

F 6 relative aux acheteurs et aux réseaux de distribution, l'accès à ces réseaux est très

restrictif. Du coup, l'accès au principal distributeur, la SAQ, devient un élément stratégique, source d'avantage concurrentiel, qu'il faut développer et gérer comme tel. Au cours de notre recherche sur le terrain, tous les producteurs rencontrés, qu'ils soient ou non en affaires avec la Société d'État, identifient l'accès au réseau de la SAQ comme une des principales sources d'avantage concurrentiel. Quatre producteurs sur les sept rencontrés ont identifié l'accès aux réseaux de distribution comme le principal objet de compétition entre les entreprises en place. Voici ce que nous a confié à ce sujet le producteur [3] *«Le principal mode de compétition est l'accès aux réseaux de distribution. C'est vraiment une guerre de tous les instants et si tu ne la joues pas, tu restes en arrière»*. Les trois autres producteurs ont préféré nous indiquer leur mode de compétition ou leur mode de compétition idéale soit : *avoir la meilleure matière première pour avoir le meilleur produit en terme de qualité (producteur [4]), trouver de nouvelles sources de revenus à travers l'introduction de nouveaux produits (producteur [2]), et développer une catégorie Cidre de glace pour permettre une plus grande connaissance du produit de l'industrie (producteur [7])*.

- b) *conquête des marchés étrangers*. La présence sur des marchés étrangers est aussi objet de compétition. Les quelques producteurs de grande taille comme La Face caché de la pomme et Domaine Pinnacle ont développé des partenariats avec Boisset et respectivement Camus pour la distribution internationale de leurs produits. De tels partenariats, en plus de faciliter le développement international de ces cidreries, constituent une certaine forme de reconnaissance du cidre de glace et une source de prestige pour ces marques. Mais l'accès aux marchés étrangers n'est pas l'apanage des grands producteurs seulement. Certaines cidreries de plus petites tailles exportent de plus en plus une partie de leur production. C'est le cas par exemple de la cidrerie [4] qui *«développe une exportation à travers des restaurants haut de gamme»* et dont les cidres sont vendus dans des pays aussi variés que le Liban, la Jordanie, le Portugal ou les Émirats Arabes Unis et d'autres pays européens. Dans notre échantillon, outre la cidrerie [4], les cidreries [1] et [7] sont aussi très actives dans sur les marchés d'exportation.

- c) *investissements importants dans le marketing et l'image de marque*. Les besoins en capitaux sont importants pour se lancer dans la production du cidre de glace, mais ce n'est pas seulement au niveau de la production que ces besoins sont importants. Les investissements dans la commercialisation des produits, surtout en marketing, constituent une importante source d'avantage concurrentiel. D'après le producteur 5 : « *ceux qui vendent le plus sont les plus populaires et les plus populaires sont ceux qui investissent le plus dans la publicité et autres promotions. Leurs produits ne sont certainement pas les meilleurs mais ceux sont les plus connus et la notoriété ça vend* ». D'ailleurs pour qu'un producteur vende ses produits à travers la SAQ, il doit accepter de s'occuper de toute la promotion entourant ceux-ci. Ce qui fait dire à la grande majorité de producteurs rencontrés ([1], [2], [3], [4], [5] et [6]) que la SAQ et le marché favorisent les grands joueurs.
- d) *différenciation par les techniques culturales<sup>25</sup> de production des pommes et la méthode de fabrication du cidre*. Le cidre de glace étant un produit relativement nouveau, la majorité des consommateurs n'a pas encore développé ses connaissances pour faire la distinction entre les produits. Ainsi, le risque est élevé pour que ces produits soient perçus comme identiques. Cette situation rend la compétition entre les produits plus importante et pousse certains producteurs à se distinguer de la « masse » des cidres de glace sur le marché. Cette différenciation se fait surtout par les techniques de production des pommes et les méthodes de fabrication des cidres. Comme le souligne Christian Barthomeuf, le créateur du cidre de glace et fondateur du Clos Saragnat, plusieurs producteurs laissent prétendre que tout le cidre de glace est fait à partir de pommes gelées dans l'arbre et récoltées à l'hiver, alors que moins de 5% de la production annuelle est ainsi obtenue. D'après lui, il est important que le consommateur soit bien informé sur ce qu'il achète. Son exploitation, le Clos Saragnat ne produit du cidre de glace que par cryoextraction avec des pommes gelées dans l'arbre. De plus, ce producteur pratique des techniques de culture biologiques. Il n'utilise pas de pesticides dans la production de ses fruits et même les tracteurs sont remplacés par des chevaux (Bérubé, La Presse, 16 Jan. 2010). Barthomeuf n'est pas le seul à opérer cette distinction entre les divers types de

---

<sup>25</sup> Qui a trait à la culture du sol, des plantes (adjectif)

cidres de glace. Robert Demoy de la cidrerie du Minot prédit qu'«On va avoir deux catégories de cidre de glace dans les prochaines années (...) Une appellation réservée pour le nom cidre de glace et une autre appellation d'origine contrôlée pour le cidre de glace qui est fait à partir des pommes qui ont gelé dans l'arbre» (Bérubé, La Presse, 18 Jan. 2010). Aux yeux de ces deux acteurs de la première heure de l'industrie du cidre de glace, le cidre produit par cryoextraction avec des pommes gelées sur les arbres et celui produit par cryoconcentration constituent des segments de marchés distincts. Cette distinction se fait d'ailleurs sur les coûts de production et les prix de ventes plus élevés pour le premier segment.

- e) *positionnement* : le cidre de glace doit être perçu comme un produit haut de gamme. Plusieurs acteurs de l'industrie ne sont toujours pas satisfaits de la qualité de plusieurs cidres de glace sur le marché. Malgré la réglementation en vigueur, certains de nos interlocuteurs nous ont appris que beaucoup des producteurs ne se conforment pas aux normes en vigueur. D'après le producteur [4], «*il y a plusieurs cidres de glace sur le marché, mais très peu de vrais cidres de glace*». Selon la même source, plus ou moins 50% des cidres de glace sur le marché sont médiocres. Il attribue l'écart aux normes de fabrication au fait qu'il n'y a pas vraiment de contrôle pour faire respecter ces normes. Plusieurs producteurs ([1], [3], [4], [5], [6]) espèrent que l'IGP et ses normes de production encore plus sévères puissent garantir une certaine qualité des produits qui en arboreront la distinction. Au-delà des nouvelles normes des productions plus restrictives, l'IPG imposerait d'autres critères concernant les taux de sucre et d'alcool, les qualités organoleptiques et la traçabilité du produit fini (Morin, Le Soleil, 16 juin 2010). Selon, nos interlocuteurs, le cidre de glace est un produit haut de gamme et doit le demeurer. Ils comptent pour cela sur l'appellation dont le cahier de charge est déposé en juin 2010.

Les résultats de notre analyse portant sur la rivalité interne à l'industrie du cidre de glace, sont présentés dans le tableau 4.19.

**Tableau 4.19.** Conclusions sur l'analyse de la rivalité entre les firmes dans l'industrie québécoise du cidre de glace.

Dynamique interne	Principaux déterminants de la dynamique interne	Intensité de la dynamique interne
Collaboration des firmes en place	<p>La collaboration des firmes en activité dans l'industrie est motivée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>L'immense potentiel de croissance nationale et internationale.</i> Le cidre de glace en tant que boisson alcoolisée peut prétendre atteindre des ventes comparables à celles des produits alcoolisés tels que le vin de glace, le Porto, etc.</li> <li>- <i>La taille des firmes en place.</i> La taille des firmes en place et le caractère nouveau du produit ne permettent à aucune des firmes en place de saisir ce potentiel avec par exemple une stratégie de création et domination de marché.</li> <li>- <i>La menace que représente une qualité douteuse du produit.</i> En surfant sur la vague d'éloges quant à l'authenticité et la qualité du produit, l'industrie a plus de chance de se faire connaître dans d'autres marchés. Mais une mauvaise publicité sur la qualité du produit ferait encore plus mal à l'industrie. En collaborant, les producteurs ont plus de chance de s'entendre sur des normes de production pour garantir la qualité du produit.</li> <li>- <i>Les réseaux de distribution provinciaux limités.</i> Les producteurs de BAA du Québec se plaignent souvent du manque de réseaux de distribution adéquats pour leurs produits. Pour trouver une alternative plusieurs se sont lancés dans l'agrotourisme pour développer les ventes sur les lieux de production. C'est dans ce sens que des cidreries se sont réunies pour mettre en place la <i>Route des Cidres</i>. De plus, le regroupement des producteurs leur donne plus de poids pour faire changer la législation en leur faveur.</li> </ul>	<p>Depuis plusieurs années, la collaboration entre les producteurs de cidres de glace a été importante ; en témoigne par exemple la naissance de l'association des CAQ, la Route des cidres, le mondiale du cidre, etc.</p>

Dynamique interne	Principaux déterminants de la dynamique interne	Intensité de la dynamique interne
<b>Compétition entre les firmes en place. Elle se fait en termes de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux réseaux de distribution ;</li> <li>- Conquête de marchés étrangers ;</li> <li>- Investissements importants dans le marketing et l'image de marque ;</li> <li>- Différenciation par les pratiques culturelles et la méthode fabrication du cidre ;</li> <li>- Positionnement : segment haut de gamme du cidre de glace.</li> </ul>	<p>La cohésion entre les entreprises semble de plus en plus difficile dans l'industrie du cidre de glace et plusieurs causes peuvent être identifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différences de visions et d'ambitions entre les producteurs. Deux groupes définis par leur taille respective présentent des visions divergentes. Les deux plus grands producteurs s'opposent ouvertement à l'article du Règlement sur le cidre et les autres boissons alcooliques à bases de pommes qui impose que le pressage des pommes se fasse au domaine du producteur. Ils veulent pouvoir continuer à sous-traiter le pressage de pommes. À l'opposé, les autres producteurs de plus petite taille sont satisfaits de l'obligation en question et ne veulent pas de changement.</li> <li>- L'industrie n'étant plus en mode survie (trop jeune et méconnue), la nécessité de collaborer pour survivre est moins importante que celle d'augmenter la part de marché.</li> <li>- Même si la demande intérieure continue d'augmenter, plusieurs producteurs anticipent son plafonnement. Cette situation est propice pour un niveau de compétition plus élevé.</li> </ul>	<p>La collaboration semble de plus en plus laisser la place à une dynamique moins communautariste. Les grands producteurs n'ont pas souscrit au cahier de charges en vu d'une appellation pour le cidre de glace, contrairement aux petits producteurs. Les premiers viennent de créer la nouvelle Association des producteurs de cidre de glace (APCG). Cette situation est propice pour un niveau de compétition plus élevé</p>

#### 4.9 Force F9 : les produits substitués

Au-delà de la compétition interne, c'est-à-dire celle qui oppose différentes marques de cidres de glace, il existe un autre niveau de compétition, cette fois-ci externe à l'industrie, celle opposant les cidres de glace à différents produits qui, aux yeux des consommateurs, peuvent remplir la même fonction.

Selon la catégorisation des produits, il est possible d'identifier plusieurs boissons qui entrent en compétition avec le cidre de glace.

- a) Catégorie Produits du terroir (vins québécois, brandy de pommes, autres cidres, etc.)



- b) Catégorie Produits authentiques issus du froid canadien (vin de glace)
- c) Vins de desserts (Porto, vins de glace, Sauternes)
- d) Boissons alcoolisées (bière, vins, whiskey, etc.)

Au niveau local, le cidre de glace est souvent classé dans la catégorie de produits du terroir. En tant que tel, ses parts de marché sont souvent calculées en comparaison avec les autres boissons produites par des artisans locaux. Ainsi, des produits à base de pomme comme la mistelle de pomme, le Brandy de pomme, le cidre apéritif et les autres types de cidre, etc.; les autres boissons à base de petits fruits ou même de miel sont tous des concurrents du cidre de glace.

Le procédé de fabrication d'origine du cidre de glace, c'est-à-dire par cryoextraction avec des pommes gelées dans l'arbre, est inspiré de celui de la production du vin de glace. Avec ce produit, le cidre de glace partage sa réputation de produit authentique de bonne qualité issu du froid de l'hiver. De plus, les deux produits sont achetés et consommés pour les mêmes raisons, au dessert, avec des fromages raffinés, du foie gras ou en digestif (Parrisier et collab., 2006). Tout ceci fait du vin de glace un très sérieux substitut au cidre de glace.

Du fait de la jeunesse des produits de glace (cidre de glace et vin de glace), il est difficile d'établir une liste complète recensant l'ensemble de leurs concurrents (Parrisier et collab., 2006). Mais, en classant le cidre de glace dans la catégorie des vins de dessert Parrisier et al. (2006) le mettent en compétition avec le vin de glace, le Porto, etc. De plus, comme digestif ou apéritif, le cidre de glace entre en compétition avec d'autres types d'alcools. Lorsqu'on pose la question aux producteurs eux-mêmes, ils distinguent comme potentiels substituts le Porto, les Sauternes et les vins liquoreux.

Il faut noter qu'aucun producteur ne considère le vin de glace comme substitut au cidre de glace et ce, pour diverses raisons : le vin de glace est beaucoup plus dispendieux (producteurs [2] et [4]); il est plutôt complémentaire (producteur [5]). De l'avis de plusieurs producteurs, c'est le cidre de glace qui constitue la menace pour le vin de glace, du Porto et autres vins de dessert car c'est lui le nouveau venu sur le marché et ne peut que profiter d'une propension à changer des consommateurs des telles boissons.

Finalement, comme boisson alcoolisée, le cidre de glace peut être menacé par des boissons aussi variées que la bière, les vins de toutes sortes, les cidres, etc.

- **La menace des substituts**

L'intensité de la menace des substituts est fonction d'une part, de la propension des acheteurs à changer leurs habitudes de consommation et du rapport qualité/prix que ces produits offrent comparativement au produit de l'industrie, d'autre part.

Sur le marché local, comme sur le marché international, le cidre de glace fait figure de nouvel arrivant. À ce titre, une propension des consommateurs à changer pourrait lui être favorable. En effet, le cidre de glace devra puiser ses clients (consommateurs) des consommateurs d'autres boissons alcoolisées. Le nouvel entrant compte ainsi sur la curiosité des consommateurs pour développer sa première base de clients. Ainsi à court et moyen terme, l'industrie en phase d'émergence ou de croissance gagnerait plus de la propension à changer des consommateurs qu'elle n'y perdrait. Cette propension à changer peut être le fruit de variations des prix des produits en compétition. Elle évolue alors en fonction de l'élasticité de la demande.

Si le cidre de glace partage plusieurs caractéristiques avec le vin de glace (Parrisier et collab., 2006 ; ÉcoRessources, 2009) et se compare, en tant qu'apéritif, au Porto, il se compare favorablement à ces deux produits lorsqu'on considère leurs prix d'achat. Le tableau 4.20 présente une comparaison des trois produits tels que vendus à la SAQ.

**Tableau 4.20.** Comparaison des prix entre le cidre de glace, le vin de glace et le Porto

	Fourchette de Prix	Format	Prix moyen par bouteille	Moyenne prix/volume (litre)
<b>Vin de glace</b>	30,50\$ - 94,75\$	375ml	55,42 \$	147,78\$/Litre
<b>Porto</b>	8,30\$ - 507,75\$	375ml	41,22 \$	112,61\$/Litre <sup>26</sup>
<b>Cidre de glace</b>	19,40\$ - 50,00\$	375ml	26,56 \$	70,83\$/litre

Source : SAQ.com

<sup>26</sup> Calculé à partir des volumes vendus dans le format standard du produit, c'est-à-dire les bouteilles de 750ml. Lorsque le calcul est fait avec les volumes vendus en bouteilles de 375ml le prix moyen au litre est de 141,22\$



Pour les bouteilles en format de 375ml (format standard pour le cidre et le vin de glace), les prix de chaque boisson varient. Ainsi, on peut se procurer à la SAQ du vin de glace à un prix entre 30,50\$ et 94,75\$. Le prix varie entre 8,30\$ et 507,75\$ pour le Porto et entre 19,40\$ et 50,00\$ pour le cidre de glace.

En comparant les prix moyens par bouteilles de 375 ml, il apparaît que le prix des cidres de glace (26,56\$) est beaucoup moins dispendieux que ceux des Porto (41,22\$<sup>27</sup>) et du vin de glace (55,42\$).

En réalité aucun de producteurs rencontrés ne considère vraiment le vin glace comme une menace pour le cidre de glace. Les raisons avancées sont diverses : certains considèrent que le vin de glace et le cidre de glace ne sont pas exclusifs. On peut bien compter dans sa réserve du cidre et du vin de glace. Les deux produits peuvent même dans une certaine mesure, être complémentaires.

D'autres avancent les prix beaucoup plus dispendieux du vin de glace, alors qu'un autre croit tout simplement que le cidre de glace est unique et donc dans une classe à part pour être menacé par d'autres produits.

Le tableau 4.21 résume notre évaluation de la menace des substituts du cidre de glace

**Tableau 4.21** L'analyse de la menace des produits substituts du cidre de glace : synthèse des résultats

Principaux déterminants de la menace des substituts	Intensité de la menace
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propension des consommateurs à changer. En tant que nouvel arrivant dans l'industrie des boissons alcoolisées, le cidre de glace est le challenger. Une propension des consommateurs à changer lui serait plus bénéfique que dommageable.</li> <li>- Prix plus abordable. Même si les prix du cidre de glace peuvent être considérés comme élevés par certains consommateurs. Ils se comparent favorablement à ceux de plusieurs autres produits tels que, par exemple, le vin de glace et le Porto.</li> </ul>	La menace des produits substituts semble en effet, assez faible.

<sup>27</sup> Pour calculer le prix moyen pour le Porto, nous avons retiré le *Barros Tawny Colheita 1935*, dont le prix de 507,75\$ est surévalué comparativement aux autres. Lorsque ce produit est inclus dans le calcul alors le prix moyen d'une bouteille de Porto de 375ml vendue à la SAQ monte à 53,50\$.

#### 4.10 L'analyse des facteurs de succès clé dans l'industrie

D'après Grant (2007) l'évaluation des facteurs de succès clé d'une industrie passe par une double analyse : *une analyse de la demande, et une analyse de l'offre et de la compétition*. Au cours de notre analyse de la rivalité interne et de la concurrence dans l'industrie, nous avons identifié la nature des relations entre ses membres et surtout leurs modes de compétition (tableau 4.19). Nous revenons dans les deux paragraphes qui suivent sur les aspects de la compétition au sein de l'industrie et sur le profil de la consommation tels que présentés par les producteurs rencontrés.

*Du côté de l'offre*, comme nous l'avons noté lors de notre analyse de la rivalité interne de l'industrie, les principaux aspects sur lesquels repose la compétition entre les firmes concernent *la qualité du produit* et les divers modes d'accès aux *réseaux de distribution*. D'après le producteur [5], «*L'accès aux réseaux de distribution est une guerre de tous les instants qu'aucun cidriculteur québécois ne peut ignorer*». Le principal réseau de distribution (la SAQ) reste sans nul doute le plus convoité, mais de plus en plus de producteurs tentent de se lancer dans l'exportation. Ce n'est pas le cas des cidreries ([2], [3], [5] et [6]) pour diverses raisons (Voir paragraphe sur les défis de l'exportation).

D'autres entreprises travaillent à différencier leur produit par divers moyens dont principalement la *recherche variétale* pour développer des pommiers dont les fruits mûrs restent accrochés aux arbres pour permettre la cryoextraction naturelle (cidreries [1], [3] et [4]), et des pommiers résistants aux maladies pour une production biologique (cidrerie [4]).

*Du côté de la demande*, tous les producteurs indiquent que le cidre de glace est un produit de luxe et comme tel, il s'adresse à une clientèle «sans être forcément riche, assez aisée pour se le procurer» (producteur [2]). D'après le producteur [7], il s'agit «d'un luxe abordable». Pour continuer à vendre le produit à un prix supérieur, il est important de continuer à le positionner en conséquence.

En tant que produit de luxe, «souvent acheter en cadeau» (producteurs [3] et [7]), le cidre de glace requiert un conditionnement différent des autres cidres. Comme pour le cas des vins de glace, les bouteilles de cidre de glace tentent de refléter le caractère «sophistiqué» du produit. Comme nous disait le producteur [1], «le cidre de glace est une invention du terroir québécois dont on veut garder «l'intégrité». Les consommateurs l'achètent entre autres pour son caractère authentique.»

Nous présentons dans le tableau 4.22 les facteurs de succès clé que nous avons identifiés pour l'industrie québécoise du cidre et plus particulièrement pour le segment industriel de cidre de glace. Il s'agit principalement de : a) la capacité des entreprises à développer et à maintenir de bonnes relations d'affaires avec les distributeurs locaux et principalement, avec la SAQ; b) leur capacité à trouver et à développer de nouveaux réseaux de distribution locaux et internationaux; c) leur capacité à maintenir une qualité de produit irréprochable et à positionner le cidre de glace comme un produit haut de gamme; d) leur capacité à présenter le produit selon un conditionnement reflétant son caractère *spécial*; e) leur capacité à développer et promouvoir la méthode de production la plus authentique et la plus exotique (la cryoextraction naturelle avec les pommes gelées dans les arbres).

**Tableau 4.22.** Les facteurs de succès clé dans le segment industriel du cidre de glace de l'industrie québécoise du cidre

Que veulent les consommateurs de cidre de glace?	Comment les firmes survivent-elles à la compétition?	Facteurs de succès clé
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un produit disponible dans plusieurs réseaux de distribution</li> <li>▪ Des produits du terroir québécois, développé par nos artisans. Importance de la mention Produit du Québec</li> <li>▪ Des produits authentiques</li> <li>▪ Des produits à déguster, à boire avec modération. Il est important de pouvoir réutiliser le bouchon après l'ouverture.</li> <li>▪ Pour les clients ces produits ne sont pas des commodités. Il ne s'agit pas de produits courants.</li> <li>▪ les consommateurs sont disposés à payer un prix relativement plus élevé pour un produit haut de gamme.</li> <li>▪ Ils veulent un conditionnement qui reflète la nature spéciale du produit; un cadeau doit être bien emballé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accès aux réseaux de distribution ;</li> <li>▪ Conquête de marchés étrangers ;</li> <li>▪ investissements dans le marketing et l'image de marque;</li> <li>▪ différenciation par les pratiques «culturales» et la méthode de fabrication du cidre; produit de qualité</li> <li>▪ positionnement haut de gamme du cidre de glace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité à développer et à maintenir des relations privilégiées avec la SAQ.</li> <li>▪ Trouver et développer des nouveaux réseaux de distribution (par exemple : trouver des distributeurs tels les restaurants, les hôtels, ou internationaux; développer l'agrotourisme).</li> <li>▪ Capacité de maintenir une qualité de produit irréprochable</li> <li>▪ Présenter le produit dans un conditionnement attrayant (design des bouteilles, étiquettes, noms, etc.)</li> <li>▪ Différenciation par le mode de production (surtout cryoextraction naturelle avec les pommes récoltées gelées sur l'arbre)</li> <li>▪ Maintenir un positionnement haut de gamme pour leur produit.</li> </ul>

#### 4.11 Conclusions de l'analyse des neuf forces de l'industrie québécoise de cidre et plus particulièrement du segment industriel de cidre de glace

Nous présentons dans un premier temps, nos conclusions concernant les forces de l'environnement externe (PEST). Nous exposons ensuite nos conclusions relatives aux *cinq forces* de la compétition dans l'industrie.

• **Conclusions au sujet des quatre forces de l'environnement externe**

L'environnement général (externe à l'industrie du cidre) a un impact incontestable sur l'industrie québécoise de cidre et plus particulièrement son segment industriel du cidre de glace. Les composantes de cet environnement ont un effet varié sur l'industrie. Ainsi, les environnements réglementaire et politique (force 1 et force 2) semblent avoir un impact plus direct sur les entreprises de l'industrie et par conséquent sur l'offre de cette industrie. À l'inverse, les forces 3 et 4 (environnement économique et social) affectent plus directement le comportement des consommateurs, et donc la demande. Nous présentons au tableau 4.23 un résumé l'analyse général.

**Tableau 4.23** Résumé de l'analyse des quatre forces de l'environnement général

Nature de la force	Caractéristiques et acteurs	Impacts; Intensité de la force
Environnement légal et réglementaire (F1)	Plusieurs acteurs (ministères et organismes publics fédéraux et provinciaux)	<p>Forte intensité</p> <p>Environnement instable (du fait de la jeunesse du segment du cidre glace). Le cadre réglementaire est en construction : important risque que la réglementation n'aille pas dans le sens souhaité par certains producteurs.</p> <p>Cette force façonne en permanence la structure de l'industrie. Elle a un important impact sur la structure et la dynamique de la compétition de cette industrie au Québec</p>
Environnement politique (F 2)	Plusieurs programmes de soutien, d'assurance, de financement, sont disponibles aux producteurs de cidres.	L'impact de cette force sur la dynamique de l'industrie est moins important de que celui de l'environnement réglementaire. De plus cette force est assez stable.
Environnement Économique (F3)	Environnement mondial et national défavorable depuis plusieurs mois. -sortie de crise (récession)	<p>Faible</p> <p>Affecte plus directement la demande.</p> <p>L'impact sur l'industrie (à travers l'évolution de la demande) peut être à court et à moyen terme. Cette évolution de la demande, pourrait avoir un impact direct sur la compétition des firmes en place. Quand la demande augmente, les firmes en place sont moins agressives les unes face aux autres. L'inverse est vrai.</p>
Environnement Social (F4)	Une population vieillissante, plus multiculturelle qui peut mener à des changements dans les goûts et les habitudes de consommations.	<p>Faible</p> <p>Affecte plus directement la demande. Son évolution plus lente permet aux producteurs de s'adapter assez facilement au changement.</p>



• **Conclusions au sujet des 5 Forces de la compétition**

Le tableau 4.24 fait un résumé de notre analyse des cinq forces de la compétition. Une telle analyse nous permet de peser le poids stratégique de chaque force dans l'industrie. Ainsi, la difficulté d'accès aux réseaux de distribution et le pouvoir de négociation des acheteurs et distributeurs, qui en résulte fait de la force F6 un des principaux déterminants de la dynamique de la compétition dans cette industrie. La force F8, correspondant dans notre analyse à la rivalité entre les firmes en place, devrait aussi être très étroitement surveillée autant par les dirigeants des entreprises de l'industrie que par ceux qui sont intéressés à s'y établir.

À court terme, la menace d'entrée (F7) des producteurs de pommes même si elle est importante n'est pas déterminante pour la stabilité et la profitabilité de l'industrie. Par contre, à long terme l'entrée massive de nouveaux producteurs constituerait une sérieuse menace à la profitabilité. Les forces F5 (menace des fournisseurs) et F9 (menace des substituts) peuvent être considérées comme étant relativement moins importantes.

**Tableau 4.24** Résumé de l'analyse des cinq forces de la compétition dans le segment industriel du cidre de glace.

Nature et intensité des menaces	Principaux déterminants des cinq forces dans l'industrie québécoise du cidre de glace
<p><b>Pouvoir de négociation des fournisseurs (F5)</b></p> <p><b>Fournisseurs de pommes</b> Très faible pouvoir de négociation face aux producteurs de cidre de glace.</p>	<p>La principale menace que posent les producteurs de pommes sur ceux de cidre de glace provient de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leur capacité d'intégration verticale en aval plus facile que pour les investisseurs sans verger. Sinon la plupart des déterminants du pouvoir de négociation des fournisseurs leur est défavorable. Ainsi :</li> <li>- <b>le faible niveau de concentration.</b> En effet, il y a beaucoup plus de producteurs de pommes que de producteurs de cidre de glace.</li> <li>- <b>La réglementation</b> obligeant les producteurs de cidre de glace à cultiver la totalité des pommes (permis artisanal) ou au moins la moitié des pommes (permis industriel) utilisées dans la production réduit les potentiels acheteurs de pommes.</li> <li>- le peu de différenciation de la pomme. Les cidres de glace du Québec sont produits avec différentes variétés de pommes.</li> </ul>

Nature et intensité des menaces	Principaux déterminants des cinq forces dans l'industrie québécoise du cidre de glace
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>L'absence de coûts de substitution</b> permet à un cidriculteur qui achèterait une partie de ses pommes de changer de fournisseurs sans grande difficulté.</li> </ul>
<p><b>Fournisseurs de</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouteilles;</li> <li>- bouchons;</li> <li>- étiquettes</li> </ul> <p>Pour les bouteilles et les bouchons ceux sont des distributeurs, pas des fabricants.</p> <p>Très faible pouvoir de négociation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leur nombre semble limité au Québec, mais la proximité des marchés américain et Ontarien élargit le bassin de fournisseurs potentiels pour l'industrie du cidre de glace.</li> <li>- Ils sont en général facilement accessibles, et leurs produits sont peu différenciés.</li> <li>- Le coût de substitution qu'encourt le cidriculteur qui désire changer de fournisseur est relativement faible voir inexistant.</li> <li>- Les producteurs de cidre de glace peuvent magasiner pour les meilleures offres.</li> </ul>
<p><b>Fournisseurs de main-d'œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible pouvoir de négociation.</li> </ul> <p>L'essentiel de la main-d'œuvre est saisonnier payé à l'heure ou à la tâche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il y a un faible besoin de main-d'œuvre professionnel (spécialiste); la plupart des producteurs confectionnent eux-mêmes leur cidre de glace et inventent de nouvelles recettes.</li> <li>- Certains producteurs font recours au service d'un œnologue. Il est souvent consultant pas employé à temps plus.</li> <li>- La cueillette des pommes est assurée par une main-d'œuvre saisonnière.</li> <li>- Du fait de l'automatisation du processus de transformation (du pressage à l'embouteillage) et du faible volume de productions de plusieurs cidreries, peu d'employés sont nécessaires à cette étape de la production et souvent la main-d'œuvre familiale suffit.</li> </ul>
<p><b>Pouvoir de négociation des acheteurs (F6):</b></p> <p><b>La Société des alcools du Québec (SAQ)</b></p> <p>La SAQ dispose d'un important pouvoir de négociation incontestablement en sa faveur face aux producteurs de cidre de glace du Québec.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La SAQ est le principal distributeur de boissons alcoolisées au Québec. Son important pouvoir lui est conféré par la loi sur la Société des alcools du Québec qui lui confie la distribution et la commercialisation toutes ces boissons à quelques exceptions près. Ainsi, seul le cidre léger et la bière embouteillée au Québec échappent à son contrôle (loi sur la société des alcools du Québec L.R.Q., Chapitre S-13, art. 17 et 25).</li> <li>- Du fait de l'importance de l'envergure géographique de son réseau et d'autres avantages notamment, un délai de paiement relativement court, les étagères de la SAQ sont très convoitées par les cidriculteurs québécois.</li> <li>- La différence de taille entre ce distributeur et les «petits</li> </ul>

Nature et intensité des menaces	Principaux déterminants des cinq forces dans l'industrie québécoise du cidre de glace
<p><b>Le Marché des Saveurs</b> Il dispose d'un important pouvoir de négociation en sa faveur face aux producteurs de cidre de glace qui font affaires avec lui.</p>	<p>cidriculteurs» québécois suggère un avantage de la société d'État dans la négociation avec ces fournisseurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La SAQ n'encourt aucun coût de <b>substitution de fournisseurs de cidre de glace</b>. Elle peut ainsi, sans difficulté, changer de fournisseurs de produits selon sa convenance.</li> <li>- La grande concentration du marché des distributeurs : Avec la forte concentration de la distribution des boissons alcoolisées entre les «mains» de la SAQ. La Marché des Saveurs est présentée comme la seule alternative locale (à part les lieux de production, la restauration et l'hôtellerie et les foires et autres événements) pour les producteurs de cidre de glace.</li> <li>- La taille très limitée de son espace tablette, face à la demande, lui permet d'imposer ses critères de sélection et ses conditions d'achat aux producteurs de cidre de glace.</li> <li>- Il n'encourt aucun coût de substitution. Il pourrait donc changer de fournisseurs de cidre de glace sans grande difficulté.</li> </ul>
<p><b>Les distributeurs internationaux</b>  Ils semblent nettement avantagés face aux producteurs de cidre de glace du Québec.</p>	<p>Leur avantage découle de plusieurs sources :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De par leur taille (chiffre d'affaires, etc.), leur envergure et leur expertise dans la distribution et leur renommé;</li> <li>- Leur réseau de distribution international probablement fort convoité par les producteurs de boissons alcoolisées (pas seulement les producteurs de cidre de glace).</li> <li>- L'absence de coût de substitution et le faible degré de différenciation actuel du produit.</li> </ul>
<p><b>La restauration et l'hôtellerie</b> Le pouvoir de négociation face aux producteurs de cidre de glace penche en faveur de ces établissements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu des restaurants et hôtels offrent des cidres de glace sur leurs cartes (MAPAQ, 2008), et les producteurs de cidre de glace ou leurs agents doivent solliciter ces établissements afin d'offrir leurs produits.</li> <li>- Comme les autres réseaux de distribution, ces établissements peuvent s'approvisionner de différents producteurs de cidre de glace et peuvent changer de fournisseurs avec peu ou pas du tout de coût de substitution.</li> </ul>
<p><b>Menace d'entrée (F7).</b> L'intensité de la menace varie avec la nature du potentiel entrant et les moyens dont il dispose. Il peut venir de l'industrie de la production de pommes (a), ou complètement étrangers à l'industrie en question (b).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Les besoins en capital</i> : la production de cidre de glace requiert d'importants investissements pour l'achat des équipements et la construction des bâtiments pouvant abriter ces équipements, etc.</li> <li>- <i>Les permis et autres autorisations administratives</i> : il est aussi indispensable d'acquiescer les permis nécessaires avant de pouvoir entrer l'industrie.</li> <li>- <i>L'accès aux réseaux de distributeurs</i> : L'accès aux réseaux de</li> </ul>



Nature et intensité des menaces	Principaux déterminants des cinq forces dans l'industrie québécoise du cidre de glace
<p><b>Les producteurs de pommes</b></p> <p>La menace d'entrée de producteurs de pommes est assez sérieuse principalement parce que qu'ils échappent au principal facteur restrictif d'entrée (l'obligation d'avoir un verger). De plus, s'ils optent pour une approche graduelle d'entrée, ils peuvent développer l'expertise nécessaire pour produire du cidre de glace. Enfin, en tant que producteurs agricoles ils peuvent bénéficier de la plupart des programmes de soutiens à juste titre que les producteurs de cidres.</p>	<p>distribution est très difficile dans cette industrie et pourrait décourager plusieurs potentiels entrants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Les avantages concurrentiels des firmes en place</i> : les entreprises en place jouissent d'avantages (l'expertise pour la production d'un cidre de glace qui manque un nouvel arrivant, la notoriété des marques en place, les relations d'affaires des firmes en place avec les différents distributeurs, fournisseurs, etc.) qui pourraient rendre l'entrée plus difficile</li> </ul>
<p><b>Investisseurs étrangers à l'industrie de la production de pommes.</b></p> <p>La menace d'entrée de tels acteurs est relativement faible. Mais elle existe. Elle peut se matérialiser par une décision de ces derniers de s'associer à des propriétaires de vergers de pommiers; d'acheter des vergers déjà en production ou tout simplement d'acheter une cidrerie productrice de cidre de glace.</p>	<p>Ce type d'investisseurs connaît les mêmes difficultés d'entrée dans l'industrie qu'un producteur de pommes. Mais en plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'obligation de produire la totalité (permis artisanal) ou une partie (permis industriel) des pommes qui entrent dans la production du cidre de glace. Cette condition augmente les besoins en capital, les coûts irrécupérables, mais surtout rend une éventuelle sortie de l'industrie plus difficile.</li> </ul>
<p><b>Rivalité interne (F8)</b></p> <p>Les différents déterminants de l'intensité de la compétition semblent propices pour une intensification de la compétition dans l'industrie.</p>	<p>Le niveau de compétition dans le segment industriel du cidre de glace est fonction de plusieurs facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de fabricants : Il y a 46 fabricants de cidre de glace au Québec.</li> <li>- La taille des entreprises : La taille des entreprises (superficie des vergers, production de cidre, revenu, nombre d'employés, etc.) est très variée. Les trois principaux producteurs de cidre de glace sont : le Domaine Pinnacle, La Face cachée de la pomme, le Domaine Lafrance.</li> <li>- Le niveau de concentration de l'industrie : le segment industriel</li> </ul>

Nature et intensité des menaces	Principaux déterminants des cinq forces dans l'industrie québécoise du cidre de glace
	<p>du cidre est caractérisé par une forte concentration. Les deux plus grands producteurs représenteraient 80% de la production.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau de différenciation du produit : Il y a de plus en plus de différenciation des cidres de glace. Cette différenciation permet de distinguer le cidre de glace fait à partir de pommes gelées dans les arbres et récoltées en hiver (cryoaction naturelle) et les autres faits de jus gelé ou de pommes récoltées en automne et entreposées à température contrôlée.</li> <li>- Les visions divergentes des producteurs : les divergences concernant le pressage des pommes à la ferme et la soustraction du pressage semblent changer la dynamique interne.</li> </ul>
<p><b>Menace des produits substitués (F9)</b></p> <p>Les potentiels substitués identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les vins de sauternes;</li> <li>- Le porto;</li> <li>- Les vins liquoreux;</li> </ul> <p>La menace de ces produits substitués semble assez faible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propension des consommateurs à changer. Le cidre glace est un nouveau produit sur le marché des boissons alcoolisées. Comme tel, une propension à changer des consommateurs l'avantagerait plus qu'elle ne nuirait à court terme.</li> <li>- Prix plus abordable. En comparaison avec le porto et le vin de glace, le prix plus abordable du cidre de glace représenterait un atout si de tels produits sont véritablement considérés comme substitués du cidre de glace.</li> </ul>

## CHAPITRE V

### DISCUSSION DES RÉSULTATS, CONCLUSIONS FINALES, ET AVENUES DE RECHERCHES FUTURES

Après 1983, lorsque Porter a proposé son modèle d'analyse de l'industrie, plusieurs chercheurs ont apporté leur contribution respective dans ce domaine, en essayant de comprendre, décrire et expliquer la dynamique d'une certaine industrie, dans une certaine région du monde, et à un certain moment, et de produire une base de connaissances au sujet de l'industrie respective. Dans la même veine, nous cherchons à comprendre et à décrire les enjeux stratégiques liés à la structure et à la dynamique de l'industrie, à travers une étude de cas. Notre unité d'analyse est l'industrie québécoise de cidre et plus précisément le segment industriel du cidre de glace. Nous avons ainsi formulé les questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les forces en jeu dans cette industrie et comment influencent-elles la dynamique de l'industrie?
- Quelle est la structure spécifique de cette industrie au Québec et comment ces particularités de nature structurelle influencent-elles la rivalité interne au sein de cette industrie ?
- Quels sont les défis des joueurs dans cette industrie?

Nous avons privilégié une approche qualitative de recherche et choisi l'analyse de cas comme méthode de recherche. Nous avons ensuite défini notre cadre conceptuel comme suit :

- a) Au Chapitre I, nous avons procédé à une revue de la littérature sur les différents modèles d'analyses d'une industrie – ce qui nous a permis de mieux définir nos *questions de recherche*, de choisir notre *cadre d'analyse* (deux modèles d'analyse de l'industrie, parmi ceux recensés) et la méthode de recherche (*analyse de cas*). Enfin, cette revue de littérature nous a aidés à préparer le *guide d'entretiens*.
- b) Le chapitre II présente la méthode de recherche utilisée (analyse de cas multiples) et la composition de l'échantillon. Il s'agit de 7 cidreries québécoises. Toujours dans le

chapitre II nous présentons les processus de collecte et d'analyse de données, et les aspects liés à l'éthique de la recherche et à la validité des résultats escomptés.

- c) Dans le chapitre III, nous avons utilisé un premier modèle d'analyse des industries afin d'étudier l'industrie québécoise du cidre et plus précisément le segment industriel de cidre de glace. Il s'agit du modèle d'affaires propre à l'industrie. Nous avons ainsi déterminé la chaîne de valeur de l'industrie du cidre et avons ensuite fait une analyse de la structure des coûts et de l'architecture des revenus, deux éléments de l'analyse du modèle d'affaires (Rust et Metters, 1996; Rosen, 2006; Johnson et al., 2008; Fleisher et Bensoussan, 2007).
- d) Au chapitre IV nous avons analysé l'industrie à travers «le modèle des *neuf forces*» de Fleisher et Bensoussan (2007) qui inclut le modèle des 5 forces de Porter (1983) et nous avons conclu cette étape avec l'identification des facteurs de succès clé, tel que proposé par Grant (2007).
- e) Enfin le chapitre V nous permet de rédiger nos conclusions finales, et nos recommandations, et d'identifier les limites de l'étude et les avenues de recherche future.

A la base de la **revue de la littérature (chapitre I)**, nous avons retenu huit conclusions qui ont constitué la base de notre investigation décrite dans les chapitres III et IV.

### **5.1 Conclusions à la base de notre revue de littérature et implications pour la recherche**

- a) La firme ne pourrait pas atteindre son objectif de rendement sur les capitaux investis, à moins que sa stratégie soit alignée avec **la structure de l'industrie** et adaptée à la trajectoire de **changement** de cette dernière. Ainsi, une prise de décision stratégique éclairée passe forcément par la reconnaissance de la trajectoire de changement dans laquelle s'inscrit l'industrie où opère la firme en question.
- b) L'analyse de l'industrie repose sur une analyse de **l'environnement de la firme**; les frontières de l'industrie se définissent graphiquement au niveau de l'environnement

opérationnel de la firme, soit entre l'environnement général et l'environnement interne (voir figure 1.1).

- c) Dans le cadre de l'analyse d'une industrie, un défi de taille **concerne la définition de l'industrie pertinente à analyser**. En effet, la définition de l'industrie ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs.
- d) L'analyse de **la chaîne de valeur** permet d'identifier le positionnement des diverses firmes rivales sur la chaîne de valeur de l'industrie et d'identifier les maillons de la chaîne sur lesquels les firmes d'une certaine industrie devraient se concentrer pour obtenir un avantage compétitif.
- e) Le positionnement des compétiteurs dans le cadre d'une industrie peut être étudié à la base de plusieurs théories, approches, et modèles (voir le paragraphe 1.3.4) : le positionnement sur la chaîne de valeur de l'industrie; le positionnement sur chaque segment du marché; le positionnement selon les groupes stratégiques, et le positionnement selon les produits et les marchés pertinents de l'entreprise.
- f) L'analyse des facteurs de succès clé d'une industrie vient généralement compléter l'analyse de la structure et de la dynamique d'une industrie, telle que définie par Porter (1983). Ces facteurs varient d'une industrie à une autre, d'un marché/segment de marché à un autre et changent avec le temps.
- g) Dernièrement, on trouve dans la littérature scientifique une nouvelle tendance dans l'analyse des industries, basée sur *le modèle d'affaires*. Les aspects originaux de ce modèle consistent dans : a) l'analyse de la chaîne de valeur de l'industrie; b) l'analyse de la structure des coûts de l'industrie, et; c) l'analyse de l'architecture des revenus de l'industrie (voir Paragraphe 1.3.5.)

h) Selon notre revue de littérature, il y aurait dix modèles d'analyse d'une industrie, comme suit :

- Le modèle d'analyse d'une industrie proposé par Grant (2007);
- Le modèle des cinq forces de la concurrence proposé par Porter (1983);
- Le modèle d'analyse des *neuf forces* de Fleisher et Bensoussan (2007);
- Les modèles de positionnement stratégique des compétiteurs dans une industrie donnée (plusieurs modèles ont été revus, voir chapitre 1.3.4);
- Le modèle d'affaires propre à l'industrie;
- La méthode d'analyse McKinsey (les 7S);
- La matrice de l'analyse de l'attractivité du secteur proposée par McKinsey;
- Le modèle d'analyse de l'industrie proposé par McGahan (2004) portant sur de la dynamique de l'industrie;
- Le modèle d'analyse des industries globales (Diane Farrell, 2004);
- L'analyse SWOT (Strength Weakness Opportunity Threat) ou MOFF (Menaces Opportunités Forces Faiblesses).

Certains de ces modèles sont des modèles dits de «base», c'est à dire qu'ils comprennent des éléments tout à fait originaux dont certaines parties ont été adoptés ultérieurement par d'autres chercheurs qui ont proposé, à leur tour, des modèles d'analyse. D'autres modèles viennent souvent compléter les modèles classiques, ou «de base», comme, par exemple, le modèle des 9 forces de Fleisher et Bensoussan (2007) qui est bâti autour du modèle des 5 forces de Porter et de la méthode PEST qui servent à analyser les contextes de l'entreprise. Certains modèles d'analyse ont un caractère plutôt statique, en se focalisant sur l'analyse de «l'état de la situation», sans fournir des outils pour une analyse en détail des éléments plus dynamiques. Dans cette catégorie on retrouve le «modèle des 5 forces» de Porter (1983), celui des «Neuf forces» et celui du positionnement d'une industrie de Fleisher et Bensoussan (2007) et celui du «modèle d'affaire» de Chesborough et Rosenbloom (2002) et Fleisher et Bensoussan, (2007). Dans l'ensemble le modèle d'analyse de Grant (2007) peut aussi être classé dans cette catégorie, même s'il comporte un aspect dynamique (Prédire la profitabilité future d'une industrie).



D'autres modèles mettent l'emphasis sur la dynamique de l'industrie, sans pour autant fournir des outils pour une analyse détaillée de la situation courante, de base. C'est le cas des deux modèles de McKinsey (le modèle des 7S et le modèle d'analyse de l'attractivité du secteur) et celui de McGahan (2004).

**Tableau 5.1.** Synthèse des conclusions tirées de notre revue de littérature portant sur les modèles d'analyse de l'industrie<sup>28</sup>

Le modèle	Le cadre d'analyse	Les variables du modèle	Le dynamisme du modèle
Le modèle de Grant (2007)	Cinq dimensions de l'analyse : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profitabilité/ Attractivité</li> <li>▪ Structure</li> <li>▪ Forces de la compétition</li> <li>▪ Avantage compétitif</li> <li>▪ Facteurs de succès clé</li> </ul>	Plusieurs variables Ex : ROA et ROE; le niveau de concentration de l'industrie; les barrières à l'entrée et/ou à la sortie dans l'industrie; le niveau de différenciation du produit + celles associés avec les 5 forces de Porter	Plutôt statique
Le modèle d'analyse des neuf forces (Fleisher et Bensoussan, 2007)	Neuf dimensions de l'analyse : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E- contexte économique</li> <li>▪ P- contexte politique</li> <li>▪ S- contexte social</li> <li>▪ T- contexte technologique</li> <li>▪ Les cinq forces de la compétition de Porter</li> </ul>	Une vingtaine de variables mesurables pour les 4 dimensions propres au contexte (tableau 1.4) Les variables propres aux autres 5 forces sont les mêmes que pour le modèle des 5 forces de Porter (figure 1.4 ou tableau 1.3)	Caractère «statique» plutôt
Le modèle des cinq forces de la concurrence proposé par Porter (1983)	Cinq Dimensions d'analyse : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoir des clients</li> <li>▪ Pouvoir des fournisseurs</li> <li>▪ Menace des substituts</li> <li>▪ Barrières à l'entrée</li> <li>▪ Rivalité entre concurrents</li> </ul>	Une trentaine de variables (figure 1.4 et tableau 1.3)	Statique

<sup>28</sup> Reprise du tableau 1.9 (chapitre I)



Le modèle	Le cadre d'analyse	Les variables du modèle	Le dynamisme du modèle
Le modèle d'analyse du positionnement stratégique (Fleisher et Bensoussan, 2007)	Combinaison de plusieurs outils d'analyse dont : étude de marché, analyse de l'environnement concurrentiel, etc.	Diverses variables : Parts de marché, perception du produit ou service par clients, Prix, coûts, etc., forces et faiblesses relatives, etc.	Statique
L'analyse de l'industrie basée sur le modèle d'affaires (Chesborough et Rosenbloom, 2002; Fleisher et Bensoussan, 2007)	Analyse des composantes du modèle d'affaires. - La proposition de valeur pour le client - Marchés cibles - La structure des coûts - Architecture des revenus - Réseau de valeur	Diverses variables associées avec : la satisfaction du client, les coûts et les revenus.	Statique
La méthode d'analyse McKinsey (les 7S)	un système non-hiérarchisé de sept facteurs en relation les uns les autres. (voir figure 1.8)	7 variables Stratégie Structure Systèmes Style Personnel Compétences et habilités Valeurs partagées	Dynamique; toutefois, applicable plutôt dans le cas de l'analyse d'une entreprise spécifique
La matrice de l'analyse de l'attractivité du secteur proposée par McKinsey	Combinaison de deux axes uniformément gradués : - Attractivité du secteur - Compétitivité des produits de l'entreprise	Diverses variables : Taux de croissance du secteur; Intensité de la compétition; Croissance des parts de marché; Notoriété de la marque; Marge de profit, etc.	Dynamique; toutefois, il est applicable surtout dans le cas de l'étude du positionnement d'une certaine entreprise au sein de son marché et de son industrie dans le cas des analyses longitudinales
Le modèle d'analyse de l'industrie proposé par McGahan (2004)	Identification de la dynamique d'une industrie à travers quatre trajectoires de changement.	Trois variables : - actifs essentiels - activités de base - intensité de la menace	Dynamique; toutefois, le nombre d'aspects analysés est réduit (portée restreinte) Dynamique, et analyse adéquate surtout pour les études longitudinales

Le modèle	Le cadre d'analyse	Les variables du modèle	Le dynamisme du modèle
Le modèle d'analyse des industries globales (Farrell, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré de globalisation d'une industrie</li> <li>- Potentiel de globalisation d'une entreprise</li> </ul>	Variables : facteurs de production (main d'œuvre et capital); réglementation; variables organisationnelles	Statique
L'analyse SWOT (Strenght Weakness Opportunity Threat) par des professeurs de la Harvard Business School	Analyse de l'environnement interne (les forces et les faiblesses) et de l'environnement externe (les opportunités et les menaces)	Analyse interne : diverses variables quantitatives et qualitatives (actifs, culture, structure, positionnement, ressources, etc.) Analyse externe : surtout des variables d'analyse macroéconomique et contextuelle	caractère prospectif, «ex-anté»

A la base de ces conclusions, nous avons choisi deux modèles d'analyse, soit: a) le *modèle d'affaires propre à l'industrie* (Chesborough et Rosenbloom, 2002; Fleisher et Bensoussan, 2007), et; b) le *modèle des « neuf forces »* de Fleisher et Bensoussan (2007); c). De plus nous avons considéré les suggestions de Grant (2007) au sujet des facteurs de succès clé.

A la base de notre analyse de cas (l'industrie québécoise du cidre et le segment du cidre de glace), que nous avons effectuée et décrite dans les chapitres III et IV, plusieurs conclusions se sont dégagées. Ces conclusions seront formulées et discutées dans les paragraphes suivants.

## 5.2 Conclusions au sujet du défi concernant la définition de l'industrie pertinente et des segments industriels

Notre étude de cas a confirmé le fait que la définition de l'industrie pertinente lors d'une telle analyse présente de nombreux défis. En effet, le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) ne fait pas référence d'une façon non ambiguë à cette industrie ou à son produit spécifique, le cidre. En France, on identifie trois segments industriels (trois

catégories de cidre) dont chacun est destiné à un segment précis de la clientèle (voir tableau 3.1). Toutefois, au Québec, la réglementation ne vient clarifier que partiellement ces aspects. Selon l'analyse des données, il est ressorti que, tant les participants aux entretiens que les organismes de réglementation adoptent différentes approches. Deux approches ont été identifiées dans le cas précis de notre industrie au Québec, en plus de l'approche de VINIFLHOR pour classer le cidre en France.

- a) L'approche du MAPAQ : selon cette approche, «l'industrie» du cidre et son «segment» du cidre de glace ne sont en fait que des composantes d'une industrie plus large, celle de la production de pommes. Ainsi le cidre est considéré tout d'abord en fonction de sa matière.
- b) L'approche de la SAQ : selon cette approche, le cidre est une boisson alcoolisée. Il trouve, à ce titre sa place dans l'industrie des boissons alcoolisées. Ainsi, selon cette approche, le critère de définition réside dans le caractère *alcoolique* ou non du produit. Par conséquent, «l'industrie» du cidre en général et le cidre de glace en particulier représentent un segment industriel de l'industrie des boissons alcoolisées. Ce segment, défini en tenant compte également de la nature locale du cidre, est *Les produits du terroir québécois*.
- c) L'approche de VINIFLHOR : Contrairement aux approches précédentes, cette approche, ne tient compte ni de la matière première à partir de laquelle le cidre est produit, ni de son caractère alcoolique, mais plutôt de sa nature liquide et comestible. Selon cette approche le cidre constitue un segment (au même titre que l'eau, les boissons gazeuses et la bière) de l'industrie des boissons de table.

Au sein même de l'industrie québécoise du cidre et du segment du cidre de glace, les positions des producteurs semblent différer lorsqu'il s'agit de définir cette industrie. Ainsi, l'approche du MAPAQ trouve son écho chez certains producteurs de cidre qui sont traditionnellement des pomiculteurs. Ces producteurs se considèrent avant tout comme des producteurs de pommes ; la production de cidre est alors une activité secondaire. À

l'opposé, l'approche de la SAQ (Cidre comme boisson alcoolisée) semble plus adaptée pour les producteurs spécialisés dans la production de cidres de glace.

La même entropie informationnelle règne au sujet des segments industriels de l'industrie du cidre même. Ainsi, par exemple les segments peuvent être définis en fonction du :

- taux d'alcool des divers types de cidres;
- caractère effervescent ou tranquille des cidres;
- taux de sucre résiduel, etc., (voir 3.1.5).

Le cidre de glace qui retient notre intérêt dans le cadre de cette recherche a été défini (paragraphe 3.1), dans le but de le soustraire de cette confusion définitionnelle qui entoure l'industrie du cidre.

### 5.3 Conclusions au sujet du modèle d'affaires propre à l'industrie québécoise de cidre

Notre recherche confirme la validité du modèle d'analyse de l'industrie basé sur *le modèle d'affaires propre à l'industrie*. En effet, comme nous avons montré dans le chapitre III, ce modèle nous a aidés à comprendre et expliquer : a) le chaîne de valeur de l'industrie québécoise du cidre, plus particulièrement son segment industriel du cidre de glace et d'identifier le positionnement des entreprises sur les maillons de cette chaîne; b) la structure des coûts de l'industrie en question et; c) son architecture des revenus.

**a)** A la base de notre analyse, nous avons conclu que *la chaîne de valeur* de cette industrie comprend trois maillons principaux, soit : la production des pommes; la transformation des pommes et la production du cidre; la commercialisation du cidre.

Une autre conclusion importante qui s'est dégagée de notre analyse concerne le haut niveau d'intégration verticale des compétiteurs. La réglementation en vigueur au Québec impose aux producteurs québécois de cidre de glace, un certain degré d'intégration en amont. En fonction du permis de production détenu par un producteur, ce dernier est autorisé ou non à acheter une partie des pommes qui entrent dans la production de son cidre de glace.

Enfin, en ce qui concerne le maillon intermédiaire de la chaîne de valeur (transformation des pommes en cidre), notre analyse a mis en évidence les particularités de la fabrication du cidre

de glace par rapport à d'autres catégories de cidre, et ce, en termes de processus de fabrication et technologies. Il s'agit, entre autres, du fait que dans la production de cidre de glace la concentration du sucre ne peut être obtenue que par le froid naturel. A ce sujet, l'analyse des données a montré qu'il existe deux méthodes reconnues de concentration du sucre par le froid, soient la cryoconcentration et la cryoextraction, chacune avec ses caractéristiques spécifiques. Aussi, étant donné le fait que la congélation artificielle des pommes ou du jus de pommes pour fabriquer le cidre de glace est formellement interdite, le cycle de production du cidre de glace est spécifique, les périodes de récolte dépendant de la variété des pommes.

**b)** En ce qui concerne *la structure de coûts de l'industrie*, l'analyse des données a mis en évidence trois grandes catégories de coûts propres à cette industrie, comme suit : a) les coûts de production des pommes y compris les dépenses en pesticides et en fertilisants qui sont assez importantes; b) les coûts liés à la transformation (dont les plus importants sont les coûts de main-d'œuvre et les coûts fixes (équipements et autres), et; c) les coûts de marketing et ventes.

**c)** En ce qui concerne *l'architecture des revenus propre à l'industrie*, notre analyse des données a révélé que les revenus dans l'industrie québécoise du cidre et plus spécifiquement dans le segment industriel du cidre de glace proviennent principalement des sources suivantes : a) la fabrication et la vente du cidre de glace; la fabrication et la vente d'autres catégories de cidre; b) la fabrication et la vente de vins de glace et autres boissons (principalement alcoolisées); c) la fabrication et la vente d'autres produits à base de pommes (tartes et autres); d) des services logistiques (entreposage et autres) liés aux activités mentionnées ci-dessus; e) enfin, dans certains cas, la vente des pommes est une source complémentaire de revenus.

#### **5.4 Conclusions au sujet de la structure et la dynamique de l'industrie, y compris les forces en jeu, et leurs implications pour l'industrie québécoise de cidre**

Notre analyse a confirmé l'utilité du *modèle des 9 Forces* de Fleisher et Bensoussan (2007). Plus particulièrement, ce modèle, qui inclut le modèle des 5 Forces de Porter (1983), nous a

permis de comprendre la structure, la dynamique et les forces en jeu de cette industrie. Toutefois, du moins pour notre cas, nous avons senti le besoin de faire une différence entre deux forces qui sont «réunies» en une seule dans le cas du modèle des 9 forces; il s'agit de la force «contexte politique» et de celle nommée «contexte réglementaire». En effet, dans ce cas particulier les deux forces semblent avoir un effet tantôt antagoniste, tantôt complémentaire, raison pour laquelle cette séparation a été nécessaire. Ainsi, par exemple, alors que la force «contexte politique» semble avantager les producteurs par l'octroi des incitatifs financiers (programmes d'assistance et autres), le contexte réglementaire est vu, par certains producteurs et selon certains points de vue, comme un frein à la croissance de l'industrie québécoise du cidre.

Enfin, une des neuf forces du modèle, et plus précisément la force «contexte technologique» ne semble pas très pertinente dans le cas de l'industrie québécoise du cidre, raison pour laquelle nous ne nous sommes pas penchés sur cette force.

Les quatre forces externes à l'industrie appartenant à l'environnement général et que nous avons analysées ont sans aucun doute contribué à façonner l'industrie du cidre notamment le segment industriel du cidre de glace autant que les *cinq forces* de l'environnement opérationnel. Nous sommes même tentés de dire que ces quatre forces de l'environnement général (contexte économique; politique; réglementaire, et social) sont les principaux moteurs et déterminants de la dynamique interne et de la structure de l'industrie. Ainsi, l'environnement économique et l'environnement social affectent plus directement la demande des produits de l'industrie alors que l'environnement légal et réglementaire et l'environnement politique influent plus directement sur l'offre. Si le revenu est un déterminant de la probabilité qu'un individu consomme de l'alcool ou des habitudes de consommation d'alcool (Narcisse, 2000), alors la demande des boissons alcoolisées dont le cidre de glace ne peut pas être insensible à l'environnement économique. En ce qui concerne l'environnement social, son rôle dans les habitudes de consommation des individus ne fait pas de doute. Au Canada, l'évolution de cet environnement (société de plus en plus multiculturelle) va probablement s'accompagner de changements des goûts et des habitudes de consommation des individus. D'un point de vue stratégique, les entreprises actives dans l'industrie du cidre de glace ne peuvent ignorer l'évolution de ces environnements. Mais le



rythme de changement de ceux-ci (surtout l'environnement social) est lent et leurs impacts sur l'industrie long à se matérialiser. À court terme, ces environnements inspirent peu la stratégie actuelle des entreprises.

L'environnement politique (F2) avec ses programmes de soutien destinés aux producteurs est un important déterminant de la nature actuelle de l'industrie. Par exemple, certains producteurs ont bénéficié de prêts gouvernementaux qui leur ont permis de se développer. Les différents programmes de soutien financier ou tout simplement techniques ont certainement contribué à faire de l'industrie ce qu'elle est de nos jours. Dans ce sens, l'environnement politique est aussi un déterminant de la structure actuelle de l'industrie.

Notre analyse a révélé que la principale force de l'environnement général est l'environnement légal et réglementaire (F1). La structure actuelle de l'industrie du cidre de glace, de même que sa dynamique interne sont fortement influencées par la réglementation en vigueur. Comme nous l'avons noté lors de l'analyse du pouvoir des fournisseurs, l'obligation imposée aux producteurs de cidre de glace de posséder un verger peut expliquer à elle seule le faible pouvoir de l'industrie pomicole sur celle du cidre de glace. Par la définition des réseaux de distribution envisageables par un producteur de cidre de glace, l'environnement légal définit aussi la difficulté d'accès à ces réseaux très limités selon les producteurs et par conséquent le pouvoir de négociation des différents distributeurs. D'un point de vue stratégique, les producteurs dans l'industrie ne peuvent pas ignorer cette force; surtout pas à court terme. En effet, la jeunesse de l'industrie dont le cadre d'encadrement est en cours de confection explique l'importance de cette force et l'intense activité des uns et des autres pour l'influencer dans un sens qui leur soit favorable.

**L'analyse de l'environnement opérationnel** à travers le modèle des *cinq forces* permet aussi de peser le poids stratégique de chaque force dans l'industrie.

Au terme de notre analyse de l'industrie québécoise du cidre et de son segment industriel du cidre de glace, nos résultats indiquent que les variables structurelles tout comme les *forces* qu'elles définissent n'ont pas le même poids quant à leur capacité d'influencer la dynamique interne. Cette dynamique est souvent le résultat d'influences contradictoires entre les



composantes. En effet, les forces ne poussent pas toujours dans le même sens. Certaines peuvent aller dans le sens d'une modération de l'intensité de la compétition alors que d'autres «travaillent» dans le sens d'une intensification de cette dynamique. Le phénomène opère dans toutes les industries et évolue avec le temps et le contexte. Ainsi les déterminants actuels de la structure de l'industrie québécoise du cidre, particulièrement celle du cidre de glace (tableau 4.24) sont évolutifs et leur degré d'influence de la structure et de la dynamique de l'industrie est variable avec le temps et le contexte. Notre analyse nous a aussi révélé le paradoxe de l'action de certaines variables qui ont un caractère modérateur de l'intensité d'une force et intensificateur d'une autre. Ainsi, la difficulté d'accès aux réseaux de distribution qui est incontestablement le moteur du pouvoir de acheteurs et distributeurs (ce qui a pour effet d'augmenter la compétition pour avoir accès à ces réseaux) est aussi un important modérateur de cette rivalité interne en décourageant plusieurs entrants potentiels de concrétiser leur désir d'entrée.

Le tableau 5.2 présente une synthèse de notre analyse basée sur le modèle des 5 Forces.

**Tableau 5.2.** Résumé de l'analyse des cinq forces de la compétition dans le segment industriel du cidre de glace<sup>29</sup>.

Nature et intensité des menaces	Principaux déterminants des cinq forces dans l'industrie québécoise du cidre de glace
<p><b>Pouvoir de négociation des fournisseurs (F5)</b></p> <p><b>Fournisseurs de pommes</b> Très faible pouvoir de négociation face aux producteurs de cidre de glace.</p>	<p>La principale menace que posent les producteurs de pommes sur ceux de cidre de glace provient de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leur capacité d'intégration verticale en aval plus facile que pour les investisseurs sans verger. Sinon la plupart des déterminants du pouvoir de négociation des fournisseurs leur est défavorable. Ainsi :</li> <li>- <b>le faible niveau de concentration.</b> En effet, il y a beaucoup plus de producteurs de pommes que de producteurs de cidre de glace.</li> <li>- <b>La réglementation</b> obligeant les producteurs de cidre de glace à cultiver la totalité des pommes (permis artisanal) ou au moins la moitié des pommes (permis industriel) utilisées dans la production réduit les potentiels acheteurs de pommes.</li> <li>- le peu de différenciation de la pomme. Les cidres de glace du Québec sont produits avec différentes variétés de pommes.</li> </ul>

<sup>29</sup> Reprise Tableau 4.24 (Chapitre IV)

Nature et intensité des menaces	Principaux déterminants des cinq forces dans l'industrie québécoise du cidre de glace
<p><b>Fournisseurs de</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouteilles;</li> <li>- bouchons;</li> <li>- étiquettes</li> </ul> <p>Pour les bouteilles et les bouchons ceux sont des distributeurs, pas des fabricants.</p> <p>Très faible pouvoir de négociation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>L'absence de coûts de substitution</b> permet à un cidriculteur que achète une partie de ses pommes à changer de fournisseurs sans grande difficulté.</li> <li>- Leur nombre semble limité au Québec, mais la proximité des marchés américain et Ontarien élargit le bassin de fournisseurs potentiels pour l'industrie du cidre de glace.</li> <li>- Ils sont en général facilement accessibles, et leurs produits sont peu différenciés.</li> <li>- Le coût de substitution qu'encourt le cidriculteur qui désire changer de fournisseur est relativement faible, voir inexistant.</li> <li>- Les producteurs de cidre de glace peuvent magasiner pour les meilleures offres.</li> </ul>
<p><b>Fournisseurs de main-d'œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible pouvoir de négociation.</li> </ul> <p>L'essentiel de la main-d'œuvre est saisonnier payé à l'heure ou à la tâche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il y a un faible besoin de main-d'œuvre professionnel (spécialiste); la plupart des producteurs confectionnent eux-mêmes leur cidre de glace et inventent de nouvelles recettes.</li> <li>- Certains producteurs font recours au service d'un œnologue. Il est souvent consultant pas employé à temps plus.</li> <li>- La cueillette des pommes est assurée par une main-d'œuvre saisonnière.</li> <li>- Du fait de l'automatisation du processus de transformation (du pressage à l'embouteillage) et du faible volume de productions de plusieurs cidreries, peu d'employés sont nécessaires à cette étape de la production et souvent la main-d'œuvre familiale suffit.</li> </ul>
<p><b>Pouvoir de négociation des acheteurs (F6):</b></p> <p><b>La Société des alcools du Québec (SAQ)</b></p> <p>La SAQ dispose d'un important pouvoir de négociation incontestablement en sa faveur face aux producteurs de cidre de glace du Québec.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La SAQ est le principal distributeur de boissons alcoolisées au Québec. Son important pouvoir lui est conféré par la loi sur la Société des alcools du Québec qui lui confie la distribution et la commercialisation toutes ce boissons à quelques exceptions près. Ainsi, seul le cidre léger et la bière embouteillée au Québec échappent à son contrôle (loi sur la société des alcools du Québec L.R.Q., Chapitre S-13. art. 17 et 25).</li> <li>- Du fait de l'importance de l'envergure géographique de son réseau et d'autres avantages notamment, un délai de paiement relativement court, les étagères de la SAQ sont très convoitées par les cidriculteurs québécois.</li> <li>- La différence de taille entre ce distributeur et les «petits cidriculteurs» québécois suggère un avantage de la société d'État dans la négociation avec ces fournisseurs.</li> <li>- La SAQ n'encourt aucun coût de substitution de</li> </ul>

Nature et intensité des menaces	Principaux déterminants des cinq forces dans l'industrie québécoise du cidre de glace
	<p><b>fournisseurs de cidre de glace.</b> Elle peut ainsi, sans difficulté, changer de fournisseurs de produits selon sa convenance.</p>
<p><b>Le Marché des Saveurs</b> Il dispose d'un important pouvoir de négociation en sa faveur face aux producteurs de cidre de glace qui font affaires avec lui.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La grande concentration du marché des distributeurs : Avec la forte concentration de la distribution des boissons alcoolisées entre les « mains » de la SAQ. La Marché des Saveurs est présentée comme la seule alternative locale (à part les lieux de production, la restauration et l'hôtellerie et les foires et autres événements) pour les producteurs de cidre de glace.</li> <li>- La taille très limitée de son espace tablette, face à la demande, lui permet d'imposer ses critères de sélection et ses conditions d'achat aux producteurs de cidre de glace.</li> <li>- Il n'encourt aucun coût de substitution. Il pourrait donc changer de fournisseurs de cidre de glace sans grande difficulté.</li> </ul>
<p><b>Les distributeurs internationaux</b>  Ils semblent nettement avantagés face aux producteurs de cidre de glace du Québec.</p>	<p>Leur avantage découle de plusieurs sources :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De par leur taille (chiffre d'affaires, etc.), leur envergure et leur expertise dans la distribution et leur renommé;</li> <li>- Leur réseau de distribution international probablement fort convoité par les producteurs de boissons alcoolisées (pas seulement les producteurs de cidre de glace).</li> <li>- L'absence de coût de substitution et le faible degré de différenciation actuel du produit.</li> </ul>
<p><b>La restauration et l'hôtellerie</b> Le pouvoir de négociation face aux producteurs de cidre de glace penche en faveur de ces établissements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu des restaurants et hôtels offrent des cidres de glace sur leurs cartes (MAPAQ, 2008), et les producteurs de cidre de glace ou leurs agents doivent solliciter ces établissements afin d'offrir leurs produits.</li> <li>- Comme les autres réseaux de distribution, ces établissements peuvent s'approvisionner de différents producteurs de cidre de glace et peuvent changer de fournisseurs avec peu ou pas du tout de coût de substitution.</li> </ul>
<p><b>Menace d'entrée (F7).</b> L'intensité de la menace varie avec la nature du potentiel entrant et les moyens dont il dispose. Il peut venir de l'industrie de la production de pommes (a), ou complètement étrangers à l'industrie en question (b). <b>Les producteurs de pommes</b>  La menace d'entrée de producteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Les besoins en capital</i> : la production de cidre de glace requiert d'importants investissements pour l'achat des équipements et la construction des bâtiments pouvant abriter ces équipements, etc.</li> <li>- <i>Les permis et autres autorisations administratives</i> : il est aussi indispensable d'acquérir les permis nécessaires avant de pouvoir entrer l'industrie.</li> <li>- <i>L'accès aux réseaux de distributeurs</i> : L'accès aux réseaux de distribution est très difficile dans cette industrie et pourrait décourager plusieurs potentiels</li> </ul>



Nature et intensité des menaces	Principaux déterminants des cinq forces dans l'industrie québécoise du cidre de glace
<p>de pommes est assez sérieuse principalement parce que qu'ils échappent au principal facteur restrictif d'entrée (l'obligation d'avoir un verger). De plus, s'ils optent pour une approche graduelle d'entrée, ils peuvent développer l'expertise nécessaire pour produire du cidre de glace. Enfin, en tant que producteurs agricoles ils peuvent bénéficier de la plupart des programmes de soutiens à juste titre que les producteurs de cidres.</p>	<p>entrants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Les avantages concurrentiels des firmes en place</i> : les entreprises en place jouissent d'avantages (l'expertise pour la production d'un cidre de glace qui manque un nouvel arrivant, la notoriété des marques en place, les relations d'affaires des firmes en place avec les différents distributeurs, fournisseurs, etc.) qui pourraient rendre l'entrée plus difficile</li> </ul>
<p><b>Investisseurs étrangers à l'industrie de la production de pommes.</b></p> <p>La menace d'entrée de tels acteurs est relativement faible. Mais elle existe. Elle peut se matérialiser par une décision de ces derniers de s'associer à des propriétaires de vergers de pommiers; d'acheter des vergers déjà en production ou tout simplement d'acheter une cidrerie productrice de cidre de glace.</p>	<p>Ce type d'investisseurs connaît les mêmes difficultés d'entrée dans l'industrie qu'un producteur de pommes. Mais en plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'obligation de produire la totalité (permis artisanal) ou une partie (permis industriel) des pommes qui entrent dans la production du cidre de glace. Cette condition augmente les besoins en capital, les coûts irrécupérables, mais surtout rend une éventuelle sortie de l'industrie plus difficile.</li> </ul>
<p><b>Rivalité interne (F8)</b></p> <p>Les différents déterminants de l'intensité de la compétition semblent propices pour une intensification de la compétition dans l'industrie.</p>	<p>Le niveau de compétition dans le segment industriel du cidre de glace est fonction de plusieurs facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de fabricants : Il y a 46 fabricants de cidre de glace au Québec.</li> <li>- La taille des entreprises : La taille des entreprises (superficie des vergers, production de cidre, revenu, nombre d'employés, etc.) est très variée. Les trois principaux producteurs de cidre de glace sont : le Domaine Pinnacle, La Face cachée de la pomme, le Domaine Lafrance.</li> <li>- Le niveau de concentration de l'industrie : le segment industriel du cidre est caractérisé par une forte concentration. Les deux plus grands producteurs représenteraient 80% de la production.</li> <li>- Le niveau de différenciation du produit : Il y a de plus en plus de différenciation des cidres de glace. Cette différenciation permet de distinguer le cidre de glace fait à partir de pommes gelées dans les arbres et récoltées en hiver (cryoattraction naturelle) et les autres faits de jus gelé ou de pommes récoltées en automne et entreposées à température contrôlée.</li> <li>- Les visions divergentes des producteurs : les divergences concernant le pressage des pommes à la</li> </ul>

Nature et intensité des menaces	Principaux déterminants des cinq forces dans l'industrie québécoise du cidre de glace
	ferme et la sous-traitance du pressage semblent changer la dynamique interne.
<b>Menace des produits substitués (F9)</b>  Les potentiels substitués identifiés : - Les vins de sauternes; - Le porto; - Les vins liquoreux; La menace de ces produits substitués semble assez faible.	- Propension des consommateurs à changer. Le cidre de glace est un nouveau produit sur le marché des boissons alcoolisées. Comme tel, une propension à changer des consommateurs l'avantagerait plus qu'elle ne nuirait à court terme.  - Prix plus abordable. En comparaison avec le porto et le vin de glace, le prix plus abordable du cidre de glace représenterait un atout si de tels produits sont véritablement considérés comme substitués du cidre de glace.

Note : Reprise Tableau 4.24 (Chapitre IV)

Ainsi, il apparaît clairement que la difficulté d'accès aux réseaux de distribution et le pouvoir de négociation des acheteurs et distributeurs qui en résultent font de la force F6 un des principaux déterminants de la dynamique de cette industrie. La force F8, correspondant dans notre analyse à la rivalité entre les firmes en place, devrait aussi être très étroitement surveillée autant par les dirigeants des entreprises de l'industrie que par ceux qui seraient intéressés à s'y établir.

À court terme, la menace d'entrée F7 surtout des producteurs de pommes même si elle est importante n'est pas déterminante pour la stabilité et la profitabilité de l'industrie. Par contre, à long terme l'entrée massive de nouveaux producteurs constitue une sérieuse menace à la profitabilité. Et comme nous l'avons noté, l'entrée de nouvelles firmes dans l'industrie ne semble pas aussi difficile qu'évaluée par les producteurs rencontrés. Les forces F1 (menace des fournisseurs) et F9 (menace des substitués) peuvent être considérées comme étant relativement moins importantes.

### 5.5 Conclusions au sujet des facteurs de succès clé de l'industrie québécoise du cidre

Les facteurs de succès clé que nous avons identifiés pour l'industrie québécoise du cidre et plus particulièrement pour le segment industriel de cidre de glace, sont: a) la capacité des entreprises à développer et à maintenir de bonnes relations d'affaires avec les distributeurs

locaux et principalement, avec la SAQ; b) leur capacité à trouver et à développer de nouveaux réseaux de distribution locaux et internationaux; c) leur capacité à maintenir une qualité de produit irréprochable et à positionner le cidre de glace comme un produit haut de gamme; d) leur capacité à présenter le produit selon un conditionnement reflétant son caractère *spécial*; e) leur capacité à développer et promouvoir la méthode de production la plus authentique et la plus exotique (la cryoextraction naturelle avec les pommes gelées dans les arbres).

## 5.6 Les limites de l'étude et les avenues de recherches futures

Notre projet de recherche n'échappe à la subjectivité longtemps reprochée à l'analyse qualitative (Mukamurera et al., 2006). En effet, les préoccupations pour un travail rigoureux nous ont habités tout au long de ce projet, mais nous sommes conscients aussi de la subjectivité inhérente au chercheur qui entame une recherche qualitative. En effet, tout au long de cette recherche nous avons procédé à des choix dont la motivation, même inconsciente est teintée de subjectivité. Au Chapitre 1 de notre recherche, nous avons présenté plusieurs modèles d'analyses d'une industrie et nous avons choisi d'en utiliser ceux que nous avons jugés plus adaptés. Un autre chercheur traitant du même sujet aurait pu privilégier d'autres modèles. De la même manière, le choix des sources de données peut différer d'un chercheur à l'autre. Même avec les mêmes données et les mêmes modèles d'analyses, rien ne garantit qu'un autre chercheur arriverait exactement aux mêmes résultats que nous, du fait de la subjectivité de l'interprétation. Cette situation reflète la réalité de l'analyse qualitative et les défis qu'elle pose concernant la généralisation des résultats.

Pourtant, malgré les difficultés de généralisation des résultats issus de l'analyse qualitative basée sur l'étude de cas, telles qu'elles ont été mentionnées par plusieurs chercheurs, certains aspects relatifs à l'analyse d'une industrie peuvent bien être applicables dans d'autres recherches. Ainsi, par exemple, les connaissances de base générées à l'issue de plusieurs analyses d'industries avant la nôtre, nous ont permis à mieux comprendre cet exercice. Tout comme dans les cas évoqués (voir chapitre introductif) nous avons choisi d'étudier une

certaine industrie, dans une certaine région géographique, à un certain moment évolutif de son développement.

A la base de cette analyse, nous avons pu confirmer la validité des deux modèles d'analyse de l'industrie et plus précisément le *modèle d'affaire propre à une industrie* (Rust et Metters, 1996; Rosen, 2006; Johnson et al., 2008; Fleisher et Bensoussan, 2007) et le *modèle des neuf Forces* (Fleisher et Bensoussan, 2007). En fait, compte tenu du fait que le modèle des 9 Forces de Fleisher et Bensoussan (2007) inclut celui des 5 Forces proposé par Porter (1983), cette étude a permis de valider trois modèles d'analyse, en plus de valider l'approche de Gant (2007) concernant les facteurs de succès clé d'une industrie. Dans le même sens, nos conclusions quant à la pertinence de recourir à un modèle d'analyse qui tienne compte de l'environnement externe dans le cas des industries soumises à un cadre réglementaire en cours de changement ou instable peuvent aider d'autres chercheurs dans leur choix de modèle d'analyse d'une industrie.

En ce qui concerne les aspects liés à l'industrie analysée, les résultats sont plus difficiles à généraliser. Leur validité est strictement reliée à un contexte particulier. Ils peuvent s'appliquer à certaines autres industries, dans la même région, et dans un certain délai de temps raisonnable - en raison des différences qui existent entre les diverses régions du monde, et en raison de la dynamique des contextes.

Certaines autres limites concernant l'analyse de l'industrie québécoise du cidre et son segment industriel du cidre de glace méritent aussi d'être notées. À notre avis, le projet serait plus complet si nous avions poussé plus loin notre analyse des barrières à l'exportation. De plus, la diversité des tailles et des activités des entreprises rend très difficile la tentative de définir avec plus de précision la structure de coûts de l'industrie. En ce qui concerne l'opérationnalisation de notre recherche, nous aurions aimé pouvoir compter sur la participation d'un plus grand nombre d'entreprises productrices de cidre de glace. Mais les contraintes de temps et de ressources, et aussi le refus de participation de plusieurs producteurs ont déterminé l'envergure de la recherche entamée. Concernant ce dernier point, Charreaux (1997) notait que les entreprises familiales sont peu ouvertes à partager des



données confidentielles. La grande majorité des entreprises composant le secteur industriel du cidre de glace étant constituée d'entreprises familiales, la réticence de plusieurs à nous ouvrir leurs portes trouve peut-être là, une explication crédible.

Nos suggestions de futures avenues de recherche vont surtout dans le sens d'une meilleure connaissance de l'industrie de cidre et surtout de son segment industriel du cidre de glace. Ce segment industriel dont le caractère unique du produit est lié à l'exposition des pommes aux conditions de froid d'hiver ne peut pas ignorer la problématique du réchauffement climatique. Quel serait l'impact des changements climatiques sur la production de l'industrie ou le positionnement du produit?

Dans le cadre de cette recherche, nous n'avons investigué que partiellement la problématique de l'exportation dans l'industrie, malgré l'important potentiel de développement souligné par plusieurs participants aux entretiens. Par conséquent, cet aspect pourrait, lui aussi, constituer une intéressante avenue de recherches futures.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- Allaire Y., et Firsirotu, M. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*. Chenelière McGraw-Hill. Montréal, 566 p.
- Ansoff, I. 1989. *Corporate Strategy*, éd. rev., Penguin, Harmondsworth
- Bertaux, D. 1997. *Les récits de vie*. Paris : Nathan
- Chesbrough, Henry. 2006. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press, Boston (Massachusetts), 256 p.
- Cook, Kenneth J. 1994. *AMA complete guide to strategic planning for small business*. Lincolnwood (Ill.): NTC Business Books, 151 p.
- Deslauriers, J.-P. 1991. *Recherche qualitative : guide pratique*. McGraw-Hill, Montréal
- Dumitriu, Camélia. 2010. *Gestion Internationale et globalisation (partie 1). Les entreprises multinationales : leurs modèles d'affaires et leur processus d'internationalisation*. 227 p. BANQ. ISBN 978-2-9810956-4-0.
- Dumitriu, C., 2002. *Les économies de réseaux et leur impact stratégique sur l'activité et la performance des entreprises. Rapport de recherche*, BNQ, ISBN 2-922-285-13-8, 202 p.
- Dumitriu, C., 2012 (en cours de publication). *Les modèles d'affaires des entreprises multinationales*. PUQ.
- Fleisher, Craig S., et Babette E. Bensoussan. 2007. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*, London: FT Press, 491 p.
- Grant, Robert M., 2007. *Contemporary Strategy Analysis*. 6 ième éd. Wiley-Blackwell, 496 p.
- Huberman, M.A., et M.B. Miles. 1994. «Data management and analysis methods». In *Handbook of Qualitative Research* p. 428-444. London/New Delhi : SAGE Publications
- Iansiti, M.; Levien, R. 2004. *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press, 225p.
- Kelly, K. 1995. *Out Of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World*. New York: Perseus Press

- Leroux, Guillaume et Alexis Perron. 2009. *Cidres di Québec*. Montréal, Modus Vivendi. 255p.
- Lincoln, Y. S., et E.G. Guba. 1985. *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Martin, Paul-Louis. 2002. *Les fruits au Québec: histoire et traditions des douceurs de la table*. Sillery (Québec) : Septentrion, 219 p.
- Moore, J.F. 1996. *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, 297 p.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press. New York.
- Shapiro C. et H. R. Varian, 1998. *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press. 352 p
- Strauss A. et J. Corbin. 1990. *Basics of qualitative ressearch : Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA. Sage
- Thomas J. Peters et Robert H. Waterman Jr. 2004. *In search of excellence*, 2e éd. p.384 (publié pour la première fois dans Harper & Row, New-York, U.S., 1982)
- Yin R. 2003. *Case study Research :Design and methods*. 3<sup>ième</sup> éd. Thousand Oaks, CA Sage.

#### Articles de revues

- Ansoff, I. H. 1957. «Strategies for diversification». *Harvard Business Review*, Vol. 35, n° 2, p. 113-124.
- Chesbrough, Henry et Richard S. Rosenbloom, 2002. «The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies». *Harvard Business School*. (document de travail). Disponible en ligne à l'adresse <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0001/01-002.pdf>
- Dedrick, Jason et Kenneth L. Kraemer, 2002. «Globalization of the Personal Computer Industry: Trends and Implications». Document de travail. *Center for Research on Information Technology and Organizations* (CRITO). University of California, Irvine. Disonible en ligne: <http://www.escholarship.org/uc/item/6wq2f4hx>
- Eisendhardt, K. M. 1989. « Building theories from case study research ». *Academy of management review*. Vol. 14, n° 4, p532-550.

- Farhoomand, Ali , Zhigang Tao et Leyu Yang, 2005. China's Home Appliances Industry 2004. Harvard Business School, HKU376, 25p.
- Farrell, Diana. 2004. « Beyond offshoring: asses your company's global potential» *Harvard Business Review*. Vol. 82, n° 12, p. 82-90
- Gao, Paul. 2008. «A global road map for China's automakers». *The McKinsey Quarterly review*, Juin. Disponible en ligne: [https://www.mckinseyquarterly.com/A\\_global\\_road\\_map\\_for\\_Chinas\\_automakers\\_2137](https://www.mckinseyquarterly.com/A_global_road_map_for_Chinas_automakers_2137)
- Graham, Bill. 2005. *Une vue d'ensemble du secteur canadien des télécommunications*, Commission canadienne pour la conférence de l'UNESCO, Winnipeg, du 13 au 15 mai 2005.
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen et Henning Kagermann. 2008. «Reinventing Your Business Model» *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 12, p.50-59.
- McGahan, Anita M., 2004. «How industries change». *Harvard Business Review*. Vol. 82, n° 10, p. 86-94
- Moore, J.F. 1998. «The Rise of a New Corporate Form». *Washington Quarterly*. Vol. 21(1), pp. 167-181
- Mukamurera J., F. Lacourse et Y. Couturier. 2006. « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques ». *Recherches qualitatives*. Vol. 26 (1), p. 110-138.
- Palma M., V. 2006. «The confectionary Industry: Latin America and the global market in 2006». Stanford Graduate School of Business, *Harvard Business School* article, IB 65, 21.06.06.
- Parrisier, C. Ara, G. Bragoli, M. Rolland, C. Graillon, V. Marlier, M. Chouinard, C. Jourdan, S. 2006. Vin et cidre de glace du Québec : Projet d'exportation au Royaume-Uni : Compte rendu final. 65 p.
- Poisson, Yves. 1983. « L'approche qualitative et l'approche quantitative des les recherches en éducation ». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 9, n°3, p. 369-378
- Porter, Michael. 1983. «Note on structural analysis of industries». *Harvard Business Review*
- Piña-Stranger, Alvaro. 2010. «La structure sociale de l'industrie des Biotechnologies en France: une étude des relations inter-organisationnelles au niveau inter-individuel» *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol.18 : 5. Disponible en ligne, <http://revista-redes.rediris.es>

- Rédis, J., 2007. «Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? », *5<sup>e</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, Sherbrooke, 2007. Disponible en ligne, <http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/JeanRedis.pdf>
- Rust, Roland T. et Richard Metters. 1996. «Mathematical models of service». *European Journal of Operational Research*, vol. 91 p. 427-439
- Rosen, Mike. 2006. «Business architecture and SOA». *Business Process management*. Paru le August 18, 2006; Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.bpminstitute.org/articles/article/article/business-architecture-and-soa.html>
- Savoie-Zajc, L. 2000. « La recherche qualitative/interprétative en éducation ». In *Introduction à la recherche en éducation*, p.171-198. Sherbrooke : Éditions du CRP
- Savoie-Zajc, L. 2004. « La recherche qualitative/interprétative en éducation ». In *La recherche en éducation : étapes et approches*, p. 123-150. Sherbrooke : Éditions du CRP
- Tannery, F. 2001. «Le management stratégique des services : synthèse bibliographique et repérage des questions génériques». *Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 2, juin 2001*, p. 215 – 259
- Zhigang Tao et Li Dongya. «China Cosmetics Industry 2005», *Harvard Business School*, HKU413, 21p.

### **Thèses et mémoires**

- De Sablet d'Estières, Émeric S. 2006. « L'intelligence économique au service de la gestion des risques et des crises : La crise d'Air Canada ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 287 p.
- Flament, Fanny. 2005. «Influence de la culture et de la structure sur la stratégie en PME familiale». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal
- Martin, Julie. 2008. « Une approche intégrée et écosystémique de la gestion normative des risques sur l'environnement et la santé, liés à l'utilisation de pesticides en agriculture : le cas de la pomiculture au Québec ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 107 p.
- Narcisse, Marie-Rachelle. 2000. «Les déterminants de la consommation d'alcool au Canada : Facteurs socio-démographiques et économiques ». Rapport de recherche, Montréal, Université de Montréal, 82 p.

### Articles de journaux

- Bérubé, Stéphanie. 2010. « Cidrerie du minot: l'oenologue qui voulait réhabiliter le cidre ». La Presse (Montréal), 18 janvier. Disponible sur : <http://www.cyberpresse.ca/voyage/dossiers/le-quebec-quon-aime/201001/18/01-940216-cidrerie-du-minot-loenologue-qui-voulait-rehabiliter-le-cidre.php>
- Bérubé, Stéphanie. 2010. « *Clos Saragnat : De terroir et de froid* ». La Presse (Montréal), 16 Janvier. Disponible sur : <http://www.cyberpresse.ca/voyage/dossiers/le-quebec-quon-aime/201001/18/01-940196-au-pays-du-cidre-de-glace.php>
- Bérubé, Stéphanie. 2010. « Domaine Pinnacle : le cidre de glace à la conquête du monde ». La Presse (Montréal), 18 janvier. Disponible sur : <http://www.cyberpresse.ca/voyage/dossiers/le-quebec-quon-aime/201001/18/01-940220-domaine-pinnacle-le-cidre-de-glace-a-la-conquete-du-monde.php>
- Bérubé, Stéphanie. 2010. « Michel Jodoin : À Rougement comme à Napa ». La presse (Montréal), 18 janvier. Disponible sur : <http://www.cyberpresse.ca/voyage/dossiers/le-quebec-quon-aime/201001/18/01-940212-michel-jodoin-a-rougement-comme-a-napa.php>
- Champagne, Stéphane. 2010. « *La Face cachée de la pomme : Exporter le cidre de glace* ». La Presse (Montréal), 26 janvier. Disponible sur : <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/portfolio/portrait-2010/la-vallee-du-haut-saint-laurent/201001/26/01-943134-exporter-le-cidre-de-glace.php>
- Cloutier, Laurier. 2008. « La Face cachée de la pomme s'associe à la française Boisset ». La Presse (Montréal), 20 octobre. Disponible sur : <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/200901/06/01-684926-la-face-cachee-de-la-pomme-sassocie-a-la-francaise-boisset.php>
- Cidriculteurs artisans du Québec. 2010. *Les cidriculteurs : Ensemble, vers une appellation pour le cidre de glace*. Communiqué 16 juin 2010
- Dufour, Valérie. 2010. « Une autre voix contre le monopole de la SAQ ». Rue Frontenac (Montréal), 4 janvier. Disponible sur : <http://ruefrontenac.com/nouvelles-generales/55-enjeux/15893-vin-monopole-saq-societe-des-alcools-cavistes>
- Morin, Annie. 2007. « Le cidre de glace protégé ». Le Soleil (Québec), 28 septembre 2007. p.8. Disponible sur : <http://www.cyberpresse.ca/le-soleil/affaires/agro-alimentaire/200901/23/01-820446-le-cidre-de-glace-protege.php>
- Morin, Annie. 2010. « Cidre de glace: chicane sur fond de terroir ». Le soleil (Québec), 16 juin. \_Disponible sur : <http://www.cyberpresse.ca/le-soleil/affaires/agro-alimentaire/201006/16/01-4290694-cidre-de-glace-chicane-sur-fond-de-terroir.php>

Morin, Annie. 2010. « Le cidre de glace freiné dans son élan ». Le Soleil (Québec), 17 février. Disponible sur : <http://www.cyberpresse.ca/le-soleil/affaires/agro-alimentaire/201002/16/01-950389-le-cidre-de-glace-freine-dans-son-elan.php>

Turcotte, Claude. 2008. « Le champagne du Québec : La Face cachée de la pomme voit un grand avenir pour son cidre de glace ». Le Devoir (Montréal), 3 novembre. Disponible sur : <http://www.ledevoir.com/economie/213852/portrait-le-champagne-du-quebec>

### **Autres documents**

Agriculture et agroalimentaire Canada. *L'industrie vinicole canadienne*. Disponible en ligne sur : <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1172244915663&lang=fra>

Bélanger, Alain et Eric Caron Malefant, 2005. Tendances sociales canadiennes : *Diversité ethnoculturelle au Canada : perspectives pour 2017*. Statistique Canada — No 11-008 au catalogue Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2005003/article/8968-fra.pdf>

Canada, Santé Canada. 2008. *Enquête de surveillance canadienne de la consommation d'alcool et de drogues*. Disponible en ligne : [http://www.hc-sc.gc.ca/hc-ps/drugs-drogues/stat/\\_2008/summary-sommaire-fra.php](http://www.hc-sc.gc.ca/hc-ps/drugs-drogues/stat/_2008/summary-sommaire-fra.php)

Capital financière agricole inc. 2009. *Politique d'investissement de Capital Financière Agricole Inc. Filiale de la Financière Agricole du Québec*. [http://www.cfai.qc.ca/fileadmin/cent\\_docu/poli\\_inve/poli\\_inve.pdf](http://www.cfai.qc.ca/fileadmin/cent_docu/poli_inve/poli_inve.pdf)

Cidriculteurs artisans du Québec, 2008. «Un nouveau règlement pour le cidre : les artisans du Québec sont satisfaits». 24 novembre 2008.

Domaine Pinnacle. 2003. «Camus positionnera et commercialisera le cidre de glace Pinnacle». Communiqué de presse. <http://www.domainepinnacle.com/fr/press/191103f.pdf>

Domaine Pinnacle. 2008. «Le cidre de glace du Domaine Pinnacle est maintenant disponible sur les marchés européens et asiatiques». Communiqué de presse. <http://www.domainepinnacle.com/fr/press/151008f.pdf>

ÉcoRessources Consultants. 2009. *Plan stratégique de développement de la cidriculture artisanale québécoise 2009-2014. Portrait du secteur, Rapport final : les cidriculteurs artisans du Québec*. 82 p.

Éduc'Alcool (2007). *Les québécois et l'alcool*. 57 p. Disponible en ligne sur : <http://www.educalcool.qc.ca/fr/alcool-et-societe/les-quebecois-et-alcool/index.html>



- Entretiens cidricoles- SIVAL- 14 Janvier 2010. Disponible en à l'adresse :  
[http://www.ifpc.eu/fileadmin/users/ifpc/infos\\_techniques/Cidres\\_au\\_Quebec.pdf](http://www.ifpc.eu/fileadmin/users/ifpc/infos_techniques/Cidres_au_Quebec.pdf)
- Fédération des producteurs de pommes du Québec. 2010. Assemblée générale annuelle, 25 juin 2010. Disponible à l'adresse :  
<http://www.lapommeduquebec.ca/doc/aga%202010/PARTIE%208%20-%202010%20%20pg%20135-150%20stats.pdf>
- Financière agricole du Québec. 2010. *Agri-Stabilité : manuel 2010*. Disponible en ligne  
[http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/cent\\_docu/pro/assu/agri\\_stab/2010/manuel\\_2010.pdf](http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/cent_docu/pro/assu/agri_stab/2010/manuel_2010.pdf)
- Financière agricole du Québec, Direction de la recherche et du développement. 2010. *Pommes tardives coût de production : janvier à décembre 2008*. Disponible en ligne à l'adresse :  
[http://www.fedq.qc.ca/fileadmin/fr/cent\\_docu/docu\\_publ/stat/asra/cout\\_prod/pomm/pomm\\_2008.pdf](http://www.fedq.qc.ca/fileadmin/fr/cent_docu/docu_publ/stat/asra/cout_prod/pomm/pomm_2008.pdf)
- Financière agricole du Québec. 2010. *Agri-Investissement : Manuel 2010*. Disponible sur :  
[http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/cent\\_docu/pro/assu/agri\\_inve/2010/manuel\\_2010.pdf](http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/cent_docu/pro/assu/agri_inve/2010/manuel_2010.pdf)
- Financière agricole du Québec. 2008. *Programme de financement de l'agriculture*. 8 p. Version du 3 Octobre 2008. Disponible en à l'adresse web :  
[http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/cent\\_docu/docu\\_deci/loi\\_regl/prog/prog\\_fina\\_agri.pdf](http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/cent_docu/docu_deci/loi_regl/prog/prog_fina_agri.pdf)
- La Face cachée de la pomme. 2008. «Conclusion d'un partenariat international avec Boisset, La Famille des Grands Vins : La Face Cachée de la pomme se donne les moyens de conquérir la planète». Communiqué de presse.  
[http://www.Lafacecachee.com/pdf/2008\\_FaceCache\\_boisset.pdf](http://www.Lafacecachee.com/pdf/2008_FaceCache_boisset.pdf)
- Giroux, I., Ministère de l'Environnement, 2004 La présence de pesticides dans l'eau en milieu agricole au Québec, Ministère du développement durable, de l'environnement et des parcs du Québec. Envirodoq n° ENV/2004/0309, collection n° QE/151, 40 p. Disponible en ligne à l'adresse :  
[www.mddep.gouv.qc.ca/eau/eco\\_aqua/pesticides/causes.htm](http://www.mddep.gouv.qc.ca/eau/eco_aqua/pesticides/causes.htm)
- Jack Jedwab. «Les arts et le bilinguisme au Canada». Association d'études canadiennes. Disponible sur : [http://www.ocol-clo.gc.ca/html/publications2\\_f.php](http://www.ocol-clo.gc.ca/html/publications2_f.php) (Consulté le 25 octobre 2020).
- OCDE, 2009 : *Panorama de la santé 2009 : les indicateurs de l'OCDE. Consommation*

*d'alcool chez les adultes*. Disponible en ligne sur : [http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/panorama-de-la-sante-2009/consommation-d-alcool-chez-les-adultes\\_health\\_glance-2009-21-fr;jsessionid=1kkteujjkw1tb.delta](http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/panorama-de-la-sante-2009/consommation-d-alcool-chez-les-adultes_health_glance-2009-21-fr;jsessionid=1kkteujjkw1tb.delta)

Québec, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec. 2003.

*Monographie de l'industrie de la pomme au Québec*. Disponible en ligne : <http://www.agrireseau.qc.ca/reseaupommier/documents/Monographie%20industrie%20pomme.pdf>

Québec, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec, Direction des études économiques et d'appui aux filières. 2005. *L'horticulture en bref...au Québec, Portrait statistique 2005*. 45p. Disponible à l'adresse : <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs33154>

Québec, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec en collaboration avec Institut de la statistique du Québec. 2008. *Profil sectoriel de l'industrie horticole au Québec. Édition 2007*. 108 p. Disponible à l'adresse web : [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/ind\\_bioalimentaire/pdf/Profil\\_horticole2007.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/ind_bioalimentaire/pdf/Profil_horticole2007.pdf)

Québec, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec en collaboration avec Institut de la statistique du Québec. 2010. *Profil sectoriel de l'industrie horticole au Québec. Édition 2009*. 110 p. Disponible à l'adresse web : [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/ind\\_bioalimentaire/pdf/Profil\\_horticole2010.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/ind_bioalimentaire/pdf/Profil_horticole2010.pdf)

Québec, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec, Direction des politiques sur la gestion des risques. 2004. *Études sur le coût de production de la pomme tardive en 2002 au Québec*. 44p.

Québec, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec. 2009. *Programme d'appui à la replantation des vergers de pommiers : Volet 1 - Appui à la replantation*. Disponible en ligne à l'adresse : [http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche\\_doc.cgi?dossier=10180&table=0](http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche_doc.cgi?dossier=10180&table=0)

Québec, Ministère du développement durable, de l'environnement et des parcs. *L'utilisation des pesticides dans les vergers de pommiers*. Disponible à l'adresse : <http://www.mddep.gouv.qc.ca/pesticides/verger/index.htm> (Consulté le 20 novembre 2010).

Québec, Ministère de développement de l'innovation et de l'exportation, Direction du commerce, des services et de la construction. 2005. *Sondage sur le cidre de glace Québécois- Rapport*. 11p.

Québec, Régie des marchés agricoles et alimentaires. 2010. *Évaluation périodique des*

*interventions de la Fédération des producteurs de pommes du Québec dans la mise en marché : Rapport d'évaluation périodique.* 37 p. Disponible en ligne à l'adresse :

[http://www.rmaa.q.gouv.qc.ca/fileadmin/DocuCentre/EvalPerio/2010/Evaluation\\_p\\_eriodyque\\_pommes\\_2010.pdf](http://www.rmaa.q.gouv.qc.ca/fileadmin/DocuCentre/EvalPerio/2010/Evaluation_p_eriodyque_pommes_2010.pdf)

Société des alcools du Québec. 2008. Tendances. In *Rapport annuel 2008* Disponible en ligne  
: [http://www.saq.com/wcsstore/saqcom/images\\_produits/pdf/pdf\\_fr/Tendances.pdf](http://www.saq.com/wcsstore/saqcom/images_produits/pdf/pdf_fr/Tendances.pdf)

Société des alcools du Québec. 2009. Tendances. In *Rapport annuel 2009*. In *rapport annuel 2009*

Société des alcools du Québec. 2005. *Normes spécifiques à la qualité des cidres de glace pour commercialisation par la Société des alcools du Québec, service de gestion de la qualité*. Disponible en ligne :  
[http://www.saqb2b.com/wximage?/4306402/PROMO\\_FILE/Normes\\_sp%E9cifiques\\_cidres\\_de\\_glace\\_v\\_1\\_1.pdf](http://www.saqb2b.com/wximage?/4306402/PROMO_FILE/Normes_sp%E9cifiques_cidres_de_glace_v_1_1.pdf)

Société des alcools du Québec. 2008. *Politique d'achat et de mise en marché de la Société des alcools du Québec*. Adopté le 29 mai 2008 et révisé le 11 juin 2009. 17 p.

Société des alcools du Québec. 2008. *Politique d'achat et de mise en marché de la Société des alcools du Québec : Principales modalités d'application*. Mise à jour 2 juillet 2008. 4 p.

Statistique Canada. 2006. *La population canadienne selon l'âge et le sexe*. Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/061026/dq061026b-fra.htm>

Statistique Canada. 2006. *Recensement de 2006 : Portrait de la population canadienne en 2006, selon l'âge et le sexe : le portrait national*. Disponible en ligne à l'adresse : <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/as-sa/97-551/p2-fra.cfm>

Statistique Canada. 2008. *Les habitudes des dépenses au Canada*. Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.statcan.gc.ca/pub/62-202-x/62-202-x2007000-fra.htm>

Statistique Canada. 2007. *Le contrôle et la vente des boissons alcoolisées au Canada*. Exercice financier clos le 31 mars 2007. Numéro 63-202-X Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.statcan.gc.ca/pub/63-202-x/2007000/5206093-fra.htm>

Statistiques Canada, 2007 : *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)- Canada, 2007*. N°12-501-XIF au catalogue. Disponible à l'adresse <http://www.statcan.gc.ca/pub/12-501-x/12-501-x2007001-fra.pdf>

Statistique Canada. Ventes de boissons alcoolisées des régions des alcools, des producteurs de vins et des brasseries Tableau 183-0015 : CANSIM (base de données), E-STAT (distributeur).

[http://cansim2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&CNSM-Fi=CII/CII\\_1-fra.htm](http://cansim2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&CNSM-Fi=CII/CII_1-fra.htm)

Statistiques Canada, Catalogue no. 91-215-X, p. 15. Annual Demographic Estimates: Canada, Provinces and Territories 2010;

Statistiques Canada, Catalogue no. 91-215-X, p. 37. Annual Demographic Estimates: Canada, Provinces and Territories 2010

Statistique Canada, 2007. – no 63-202-X au catalogue. Le contrôle et la vente des boissons alcoolisées au Canada. Exercice financier clos le 31 mars 2007, page 9.

Statistique Canada : Tableau 183-0015. Ventes de boissons alcoolisées des régions des alcools, des producteurs de vins et des brasseries (au premier mars 2009), selon la valeur et le volume et tableau 051-0001. Estimation de la population selon le groupe d'âge et le sexe (au 1<sup>er</sup> juillet 2009).

Union des producteurs agricoles. 2010 : Les Gains de l'Union. In *Rapport annuels 2008-2009*. 21 p. Disponible en ligne sur : [http://www.upa.qc.ca/fra/salle\\_presse/default.asp?idrubrique=69](http://www.upa.qc.ca/fra/salle_presse/default.asp?idrubrique=69)

Union des producteurs agricoles. 2008 : Les Gains de l'Union. In *Rapport annuels 2008-2009*. 21 p. Disponible en ligne sur : [http://www.upa.qc.ca/fra/salle\\_presse/default.asp?idrubrique=69](http://www.upa.qc.ca/fra/salle_presse/default.asp?idrubrique=69)

Viniflor, Division Etudes et Marchés. 2007. «Le cidre: les ventes en grande distribution et les achats des ménages». *Viniflor Infos* n°147- Oct. 2007

Viniflor, Division Etudes et Marchés. 2007. «Les ventes de cidres en grande distribution Bilan de l'année 2006». *Viniflor Infos* n° 144 - Juin 2007. ISSN 1165-7154

Zins Beaudesne et associés. 2006. «Portrait de la consommation des boissons artisanales alcoolisées. Rapport de sondage final». Novembre 2006.

Zins Beaudesne et associés. 2006. «Agrotourisme : Diagnostic sectoriel/ plan de développement et de commercialisation. Rapport d'analyse de la situation et diagnostic sectoriel». Juin 2006.

### Sites Internet

Cidriculteurs artisans du Québec : <http://www.cidreduquebec.com/> (consulté le 18 août 2010).

Fédération des producteurs de pommes du Québec : <<http://www.lapommeduquebec.ca/>> (consulté le 20 novembre 2010)

Régie des alcools des courses et des jeux du Québec : <<http://www.racj.gouv.qc.ca/>> (consulté le 20 novembre 2010).

Financière agricole du Québec : <<http://www.fadq.qc.ca/>> ( Consulté le 11 septembre 2010)

Industrie Canada: <[http://www.ic.gc.ca/eic/site/tdo-dcd.nsf/fra/h\\_00050.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/tdo-dcd.nsf/fra/h_00050.html) > (Consulté 18 juin, 2010)

Union des producteurs agricoles du Québec:  
<<http://www.upa.qc.ca/ScriptorWeb/scripto.asp?resultat=635205>> ( consulté le 18 juin 2009).

U.S Census Bureau: <[www.census.gov/eos/www/naics/](http://www.census.gov/eos/www/naics/)> (consulté le 17 juin 2009).

Société des alcools du Québec : Union des producteurs agricoles du Québec:  
<http://www.upa.qc.ca/ScriptorWeb/scripto.asp?resultat=635205> (consulté le 25 avril 2010).

[http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Enduring\\_ideas\\_The\\_7-S\\_Framework\\_2123](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Enduring_ideas_The_7-S_Framework_2123) (consulté le 12 mai 2009).

<http://www.provenmodels.com/24/seven-s-model/anthony-g.-athos--richard-t.-pascale--robert-h.-waterman--thomas-j.-peters> (Consulté le 12 mai 2009).

## ANNEXE

### a.1. Guide d'entrevue

#### Section 1 : Produit et Marché (québécois/canadien)

**1. Comment percevez-vous ce produit (cidre/cidre de glace)?** Comme un produit de luxe? Comme une nécessité? Un produit de type «apéritif»? de type « dessert»? Un produit pour les jeunes? Pour les familles? Pour les gens ayant un certain revenu et plus? . Etc. Quelle serait selon vous la clientèle visée?

**2. Quel (s) produit (s) considéreriez-vous comme étant un bon (s) substitut (s) pour le cidre de glace** (par exemple, les vins de glace??)? Comment estimez-vous la menace que pose la demande pour ce produit pour le cidre (le cidre de glace)?

**3. Comment qualifiez-vous le marché québécois des principaux fournisseurs de votre industrie ?**

- Y a-il un nombre suffisant de fournisseurs? Sont-ils des entreprises de grande taille? Peuvent-ils vous imposer leurs prix? Quels produits vous fournissent-ils?
- Sont-ils facilement accessibles?
- Êtes-vous satisfaits de votre relation avec ces fournisseurs?

**4. Comment qualifiez-vous le marché québécois des principaux distributeurs de votre industrie ?**

4a. Y a-t-il un nombre suffisant de distributeurs? Sont-ils des entreprises de grande taille? Peuvent-ils vous imposer leurs conditions restrictives? Sont-ils facilement accessibles? Y a –il des distributeurs canadiens qui pourraient vous représenter à l'étranger? Y a il des particularités pour la distribution du cidre de glace? (lesquelles?)

**4b.** Quels sont les avantages et les désavantages de chaque type de réseau de distribution dans votre industrie? Veuillez mentionner les aspects spécifiques.

**5. Parlons maintenant de l'entrée dans ce marché**

- Serait-il facile /difficile pour une nouvelle entreprise, sans aucune expérience, de se lancer dans la production de cidre de glace?
- Est-ce difficile pour un producteur de pommes de se lancer dans la production de cidre de glace?
- L'arrivée de nouveaux compétiteurs dans le marché québécois vous préoccupe-t-il?

## **6. Parlons maintenant de la compétition dans votre industrie**

6a. Pourriez-vous nous décrire le paysage de la compétition au Québec?

Y a-t-il de nombreux compétiteurs au Québec qui produisent de cidre de glace? Y a-t-il de gros compétiteurs ayant d'importantes parts de marché? Est-ce que le marché québécois et les caractéristiques de cette industrie favorisent-ils surtout les grands joueurs, ou offrent-ils plutôt des chances égales de réussite à toute entreprise, peu importe sa taille?

6b. Sur quel(s) aspect (s) important(s) se concentrent les joueurs de cette industrie (les fabricants de cidre, y compris le cidre de glace)?

- Surtout sur les matières premières - pommes et autres (qualité; quantité; type de fournisseur, etc.)?
- Surtout sur l'accès à des réseaux de distribution?
- Surtout sur trouver des ressources humaines qualifiées à moindre coût?
- Surtout sur trouver de nouvelles sources de revenus? (nouveaux produits, marchés extérieurs, etc.)
- Surtout sur l'innovation et les nouvelles technologies?
- Surtout sur les alliances avec les diverses associations, organismes de réglementation et autres, qui pourraient promouvoir leurs intérêts?
- Autres?

## **7. Parlons maintenant de l'environnement légal et réglementaire**

Que pensez-vous de la politique et de la réglementation entourant la production et la commercialisation du cidre de glace au Québec? Les qualifieriez-vous de :

- complexes;
- contraignantes;
- nécessaires, mais incomplètes;
- inutiles et /ou désuètes
- avantageuses pour l'industrie et modernes
- autres commentaires/contexte économique/social/autre

## **8- Exportation**

8a. Exportez-vous votre cidre de glace? Si non, souhaiteriez-vous le faire au cours des années à venir?

8b. D'après vous, quelles sont les quatre principales barrières à l'exportation du cidre québécois (et plus précisément, du cidre de glace)? Veuillez en choisir 4 parmi les suivantes (ou mentionnez d'autres, le cas échéant) :



- La taille trop petite de l'entreprise et sa capacité limitée de production;
- La connaissance limitée des marchés extérieurs et des opportunités qu'ils offrent;
- Les ressources financières limitées et la difficulté d'accès aux sources de financement
- La difficulté à accéder aux réseaux de distribution;
- L'absence d'incitatifs (soutiens) des gouvernements fédéral et provincial pour encourager l'exportation de nos produits;
- Les coûts d'adaptation et de conformité des produits à la réglementation étrangère;
- Les coûts de transport;
- Autres.....

## ▪ Section 2 : Coûts et revenus

En tant que cidriculteur, vous portez plusieurs casquettes à la fois dont celle d'agriculteur produisant des pommes, celle d'industriel produisant du cidre de glace et celle vendeur (marketer) devant trouver des débouchés pour vos produits. Vos activités agricoles, industrielles et de vente entraînent forcément des coûts dont il faut tenir compte lors du calcul de Coût de production totale. Ces activités génèrent aussi des revenus. Avec les questions qui suivent nous tentons de définir les principales sources de coûts et de revenus associés aux domaines d'activités du cidriculteur et leur importance relative dans le total des coûts et respectivement, des revenus.

### I. Définir la structure des coûts de l'industrie

1. Pourriez-vous nous indiquer comment les coûts sont-ils distribués/répartis (approximativement) dans votre industrie entre les activités suivantes?

Coûts associés à la production de pommes	-----%
Coûts associés à la production du cidre (de glace, éventuellement)	-----%
Coûts associés au marketing et ventes	-----%
Autres? (veuillez préciser, le cas échéant)	-----%
<b>COÛT Total</b>	<b>100%</b>

2. La **production de pommes** entraîne des coûts. D'après une étude de la *direction des politiques sur la gestion des risques* les coûts de productions des pommes tardives se répartissaient en 2008 comme dans le tableau ci-dessous. Lesquelles parmi ces dépenses vous semble être les plus significatives pour les cidriculteurs et plus spécifiquement pour les producteurs de cidre de glace?

Éléments de coûts	Poids dans les coûts totaux <i>Très important (TI); Important :I; Faible poids (FP); Ne s'applique pas (NA)</i>
Achats de pommiers de remplacement Fertilisants, Pesticides, etc. Entretien et réparation de machinerie/équip. Carburants Électricité, Chauffage et gaz propane Forfait, location machinerie, verger, etc. Frais d'entreposage Frais de vente Main-d'œuvre salariée, familiale et cueillette Cotisations diverses Assurances ferme et véhicules Entretien Bâtiments + verger AUTRES? Veuillez mentionner	

Autres commentaires .....

Entre le moment de la récolte et de l'entreposage des fruits, et le moment de l'embouteillage et l'entreposage des bouteilles, il y a plusieurs activités reliées à la **production du cidre**.

Pourriez-vous nous mentionner quelles sont ces activités, en mentionnant les spécificités dans le cadre de **la production du cidre de glace**, et quelles sont les catégories de coûts (les dépenses) qui s'y rattachent?

Autres commentaires.....

3. Pourriez-vous nous mentionner quelles sont les activités relatives à **la vente de cidre** (plus spécifiquement cidre de glace, le cas échéant) et quel type de dépenses ces activités engendrent-elles ? (quels sont les coûts reliés?)

Commentaire.....

## II. Architecture des revenus

4. Pourriez-vous identifier les principales sources de revenus dans votre industrie et leur importance relative dans le total des revenus ?

*[par exemple, ventes de pommes; services rendus aux autres (broyage ou de pressurage des pommes); vente de cidre; ventes d'autres produits ? etc. ]*

Commentaire.....

5. En tant que producteur de cidre de glace, si vous deviez évaluer la profitabilité actuelle de votre industrie, diriez-vous que c'est une industrie :

- 5.1. très profitable
- 5.2. assez profitable
- 5.3. peu profitable
- 5.4. pas du tout profitable

Commentaire.....

6. Quelles sont, selon vous, les principales **menaces** à la profitabilité de votre industrie et vos principaux défis pour rester profitables?

Commentaire.....